МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического факультета

_____ Д.Ю. Брюханов
(подпись)

«18» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
«Стратегический менеджмент»

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
«Управление проектами»

Форма обучения
очная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «11» мая 2022 г., протокол № 8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол № 5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

1. Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины «**Стратегический менеджмент**» освоение студентами знаний в области стратегического управления организациями.

Задачи дисциплины «Стратегический менеджмент»:

- ознакомление с теорией стратегического управления и развития организаций;
- приобретение навыков стратегического анализа, разработки и реализации стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности и долгосрочного устойчивого развития в условиях изменяющейся внешней среды;
- формирование способности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организациями, подготовки сбалансированных управленческих решений, в том числе с использованием современных информационно-аналитических систем.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам Блока 1 в части, формируемой участниками образовательных отношений. Дисциплина базируется на знаниях, полученных обучающимися при изучении дисциплин «Основы менеджмента», «Маркетинг», «Логистика», «Теория игр», умениях и навыках разработки и обоснования управленческих решений и проектов в различных функциональных областях деятельности организации, навыках использования современных информационно-аналитических и информационно-коммуникационных систем и технологий.

Знания и навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» используются в дальнейшем при изучении различных дисциплин, таких как «Управленческий анализ», «Бизнес-планирование», «Бережливое производство» и др., а также при подготовке и выполнении выпускной квалификационной работы.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	**Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)**	**Перечень планируемых результатов обучения**
Общепрофессиональные компетенции		
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач**.**	**УК 1.1**. Осуществляет системный анализ задачи, выделяя ее базовые составляющие	**Знать** - основные характеристики стратегического управления; - типы стратегий организации; - взаимосвязь стратегических решений и финансовых результатов **Уметь** - определять стратегические цели; - анализировать функциональные взаимосвязи основных аспектов стратегического управления; - анализировать основные этапы подготовки и реализации стратегических решений **Владеть навыками** - стратегического анализа и оценки конкурентоспособности; - разработки и реализации стратегических

		решений. - оценки эффективности стратегических решений; - технологиями реализации вычислений в цифровой среде;
	УК 1.2. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	**Знать** - отличие стратегического и оперативного управления организацией; - место и роль управления проектами в стратегическом управлении организацией; **Уметь** - находить и использовать открытые источники информации и данных для стратегического анализа; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации; - анализировать текущую хозяйственную деятельность организации в целях разработки стратегических решений; **Владеть навыками** - разработки функциональных стратегий, бизнес-стратегий организации - информационно-аналитическими инструментами и технологиями проведения стратегических сессий

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 академических часа.

Дисциплина реализуется с использованием ЭО и ДОТ, электронного учебного курса (ЭУК) «Стратегический менеджмент» в LMS «Электронный университет Moodle ЯрГУ» https://moodle.uniyar.ac.ru

Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
1	Предмет, цель и задачи дисциплины. Основные понятия и определения	6	4	2		1		4	Работа в малых группах, Задание 1 Виртуальный семинар 1 Деловая игра
	в том числе с ЭО и ДОТ		4	2				4	
2	Организация как объект стратегического управ-	6	4	2		1		4	Работа в малых группах, Задание 2. Виртуальный

	ления								семинар 2 Деловая игра
	в том числе с ЭО и ДОТ		4	2				4	
3	Процесс стратегического управления	6	4	2				4	Задания для самостоятельной работы 1 Деловая игра
	в том числе с ЭО и ДОТ		4	2				4	
4	Стратегический анализ в системе стратегического управления	6	4	4		1		8	Деловая игра Тестовое задание 1
	в том числе с ЭО и ДОТ		4	4				8	
5	Типы и характеристика стратегий развития организации	6	4	2				16	Деловая игра. Задание для самостоятельной работы 2
	в том числе с ЭО и ДОТ		4	2				16	
6	Цифровые бизнес-стратегии	6	2	2		1		2	Тестовое задание 2
	в том числе с ЭО и ДОТ		2	2				2	
7	Разработка и реализация стратегии развития организации	6	4	14		1		11	Деловая игра. Работа в малых группах Задание 3 – Отчет о реализации стратегии. Групповая работа. Задание 4 – визуализация отчета(презентация) Задание 5. Расчет интегрального показателя (групповая работа). (google-документы)
	в том числе с ЭО и ДОТ		4	14				11	
	Всего часов		26	28		5		49	
						2	0,5	33,5	Экзамен (36)
	в том числе с ЭО и ДОТ								
	ВСЕГО	**144**	**26**	**28**		**7**	**0,5**	**82,5**	

Содержание тем (разделов) дисциплины

1. **Предмет, цель и задачи дисциплины. Основные понятия и определения**

Предмет изучения дисциплины «Стратегический менеджмент». Понятие стратегии и стратегического управления. Цель и задачи стратегического управления. Основные определения стратегического управления. Предпосылки возникновения стратегического управления. Принципы стратегического управления. Развитие стратегического управления. Основные тенденции развития стратегического управления в цифровую эпоху. Характеристика цифровой среды деятельности организации. «Цифровой двойник».

Долгосрочное и стратегическое планирование – подходы и различия. Стратегия и тактика.

Стратегическое и оперативное управление. Функции стратегического управления. Модели стратегического управления.

Государственное стратегическое планирование. Государственные программы развития цифровой экономики.

2. **Организация как объект стратегического управления**

Характеристика организации как объекта стратегического управления. Деловая среда организации.

Понятие заинтересованных сторон. Идентификация заинтересованных сторон. Анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Характер и степень заинтересованности стейкходлдеров.

Организация взаимодействия с заинтересованными сторонами в цифровой среде.

Миссия и видение. Политика организации. Стратегические установки. Стратегические и оперативные цели деятельности организации. Результат стратегического управления.

Системный и процессный подходы в стратегическом управлении.

Проектный подход. Место и роль управления проектами в системе стратегического управления. Проект как организационный инструмент реализации стратегии.

Цикл управления. Непрерывные улучшения. Жизненный цикл организации.

Эволюция организации как объекта стратегического управления в цифровой экономике.

3. Процесс стратегического управления

Понятие ценности. Анализ цепочки создания ценности. Особенности формирования ценности в цифровой экономике.

Конкуренция и конкурентоспособность. Типы конкурентных преимуществ. Создание конкурентных преимуществ. Устойчивые конкурентные преимущества. Источники конкурентных преимуществ в цифровой экономике.

Концепция и стратегия. Разработка миссии. Особенности формулировки миссии.

Особенности формулировки целей. SMART- цели. Декомпозиция целей по уровням управления.

Общая (корпоративная, генеральная) стратегия организации.

Бизнес-стратегия.

Функциональные области деятельности организации и функциональные стратегии. Операционные стратегии.

Основные этапы процесса стратегического управления и их характеристика.

4. Стратегический анализ в системе стратегического управления

Цели стратегического анализа. Результаты стратегического анализа.

Методы и инструменты стратегического анализа.

Анализ внутренней среды организации. Факторы внутренней среды. Основные источники данных для анализа внутренней среды организации. Финансовая отчетность организации, анализ основных показателей.

Сильные и слабые стороны организации. Возможности и угрозы. SWOT – анализ. Цифровые угрозы и возможности.

Анализ внешней среды организации. Факторы внешней среды. PEST (СТЕП) - анализ.

Неопределенность и риск. Анализ рисков. Особенности рисков в цифровой среде.

Принципы и методы портфельного анализа. Матрица БКГ и ее использование. Матрица МакКинзи.

Анализ отрасли. Модель 5 сил Портера. Понятие барьера входа в отрасль, типы барьеров.

Матрица

Бенчмаркинг в стратегическом управлении.

5. Типы, анализ и характеристика стратегий развития организации

Стратегические ресурсы. Ключевые факторы успеха. Понятие организационной компетентности. Обучающиеся организации. Цифровые услуги и цифровые ресурсы.

Оценка конкурентной позиции организации. Базовые стратегии конкуренции. М.Портера: абсолютное лидерство в издержках, фокусирование, дифференциация.

Стратегии роста. Типы стратегий роста. Матрица И.Ансоффа. Диверсификация. Типы стратегий диверсификации. Альтернативы роста. Газели и скрытые чемпионы. Стратегии сокращения. Декапитализация. Стратегии ликвидации.

Общие тенденции стратегического развития в эпоху глобализации. Кооперация. Интеграция. Аутсорсинг. Матрица аутсорсинга. Преимущества и недостатки аутсорсинга.

6. Цифровые бизнес-стратегии

Концепция цифровой трансформации бизнеса. Конкуренция за счет контента. Конкуренция за счет клиентского опыта. Цифровые платформы. Цифровые экосистемы. Базовые модели цифровой трансформации. Драйверы экосистем. Мобильные стратегии. Интернет вещей. Лидеры цифровой трансформации.

7. Разработка и реализация стратегии развития организации

Выбор и сегментация целевого рынка. Разработка общей стратегии развития организации. Выбор целевых показателей. Разработка функциональных стратегий. Разработка операционных стратегий.

Продуктовые стратегии.

Маркетинговые стратегии.

Инновационные стратегии.

Инвестиционные стратегии.

Логистические стратегии.

Стратегии внешнеторговой деятельности.

Стратегии в области развития персонала.

Стратегические программы и проекты.

Реализация стратегии. Сбалансированность стратегических решений. Методы анализа и оценки результативности и эффективности стратегических решений. Комплексная оценка эффективности.

5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии и методы организации учебной работы:

Электронный учебный курс в LMS Электронный университет Moodle ЯрГУ «Стратегический менеджмент» содержит учебные и учебно-методические материалы, ссылки на источники, задания для самостоятельной работы, тестовые задания. Для взаимодействия с преподавателем и с обучающимися используется форум Объявления, форум Вопрос-ответ, интерактивные элементы курса. В курсе представлено расписание занятий с указанием даты, времени и формы реализации.

Система Вебинар.ру используется для проведения вебинаров и организации онлайн-взаимодействия при дистанционном обучении.

Лекция с элементами беседы – знакомит с предметом изучения, с основными понятиями и определениями дисциплины, задает последовательность изучения, формирует целостное научно-обоснованное представление об изучаемой проблеме, методах ее решения, практического значения и использования (в том числе в историческом контексте). Реализуется офлайн (аудиторно) либо онлайн (синхронно) в режиме видеоконференции. Обеспечивается визуализация изучаемого учебного материала (презентации либо иное наглядное представление).

«Перевернутое обучение» - предоставление студентам учебного материала для самостоятельного изучения в LMS Электронный университет Moodle ЯрГУ в асинхронном режиме до рассмотрения на учебном занятии в аудитории или онлайн (в

синхронном режиме). Приводится перечень необходимых к самостоятельному изучению источников, формулируются задания для дальнейшей самостоятельной работы.

Обзорная лекция с элементами беседы – обобщает изученный самостоятельно в асинхронном режиме учебный материал. Участие студентов в обсуждении проблемы и методов ее решения (беседа, дискуссия) позволяет активизировать, систематизировать и использовать полученные знания в контексте практического использования и возникающих проблем.

Работа в малых группах - позволяет активизировать процесс проблематизации и решения учебных задач, систематизации и обобщения полученной информации, творческого осмысления и закрепления полученных знаний, в том числе с использованием метода Mindmap (интеллект-карт). Задействует процессы групповой динамики.

Групповая работа в цифровой среде – интеграция результатов работы малых групп в целях представления общего отчетного документа. Выполняется с использованием приложения Google документы.

Виртуальные семинары – организация групповой и/или индивидуальной работы с использованием элемента Семинар LMS Moodle. Результат выполнения задания в виде файла или ссылки представляется для рецензирования и оценивания участниками семинара (индивидуально или группой). Оценивается выполнение работы и участие в рецензировании (отзыв). Критерии оценивания определяются преподавателем или группой, в зависимости от учебной цели. Способствует развитию критического и аналитического мышления, навыков научно-исследовательской деятельности, навыков рецензирования.

Консультации – групповые и/или индивидуальные занятия (в том числе онлайн, в режиме видеоконференции или вебинара), позволяющие направлять самостоятельную работу студентов, контролировать результаты самостоятельной и групповой работы, обсуждать полученные результаты, отвечать на вопросы.

Практические занятия с использованием компьютерной деловой игры Дельта (Рудая И.Л. Стратегическая деловая игра «Никсдорф Дельта». Учебное пособие. - Москва: Издательство «Финансы и статистика», 2002. – 280 с.) – имитационного моделирования управления предприятием в условиях рынка. Метод деловой игры способствует выработке системного мышления, умения решать проблему комплексно, с использованием всех имеющихся знаний и навыков, а также при работе в группе (коллективная выработка и обсуждение управленческих решений). Практические занятия с использованием деловой игры Дельта проводятся в компьютерном классе.

Учебная группа разбивается на команды (малые группы) по 3-4 человека в каждой. Игра состоит из отдельных периодов. Продолжительность планирования решений каждого периода - от 15 до 45 минут. Каждый игровой период (имитация деятельности предприятия) должен быть начат и закончен на одном учебном занятии, данные периода (решения) сохранены в базе решений. Результаты периода в электронном виде (файл) предоставляются студентам для дальнейшего самостоятельного анализа.

Продолжительность одной игры составляет от 6 до 12 и более периодов. По завершении игры подводятся итоги, составляется отчет, результаты оцениваются с учетом заранее сформулированных учебных целей (анализ рыночной ситуации, разработка стратегии, реализация стратегических решений, оценка эффективности стратегического управления организацией). Деловая игра Дельта позволяет наглядно продемонстрировать взаимосвязь функциональных стратегий с общей деловой стратегией, принимать управленческие решения, направленные на долгосрочное устойчивое функционирование организации, обеспечение конкурентоспособности и достижение иных запланированных показателей деятельности.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

для формирования текстовых и презентационных материалов - программы Microsoft Office, Canva https://www.canva.com/ ;

для проведения деловой игры – программное обеспечение Delta (установлено в компьютерном классе, сетевая версия, Public Domain);

для выполнения самостоятельных и групповых заданий с использованием метода Mindmap - открытое программное обеспечение XMind или MindMeister https://www.mindmeister.com/ ;

для организации интерактивной групповой работы – доски Miro https://miro.com/

для расчета и визуализации результатов реализации стратегии при организации общего доступа к редактированию документов – пакет Google –документы https://www.google.ru/

для поиска учебной литературы:

Электронная библиотека учебных материалов ЯрГУ (http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_one_find.php), Автоматизированная библиотечная информационная система "БУКИ-NEXT" (АБИС "Буки-Next")

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства Проспект (https://ebs.prospekt.org)

Электронная библиотечная система)ЭБС) издательства Юрайт (https://urait.ru/)

для реализации модели «перевернутое обучение», организации самостоятельной работы студентов, представления результатов выполнения самостоятельных и групповых работ, выполнения тестов – LMS MOODLE, электронный ресурс Электронный университет Moodle ЯрГУ (https://moodle.uniyar.ac.ru)

для проведения вебинаров - система вебинаров Вебинар.Ру

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

а) основная литература

1. Веснин Р.Н. Стратегическое управление. Учебник. – Москва: Проспект. – 2017. – 327 с. http://ebs.prospekt.org/book/25467
2. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс)
3. ГОСТ Р 54147-2010 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ Термины и определения

б) дополнительная литература:

1. Вайл, П., Ворнер, С. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения. – М.:Альпина Паблишер, 2019.- 258 с.
2. Рудая И.Л. Стратегическая деловая игра «Никсдорф Дельта». Учебное пособие. - Москва: Издательство «Финансы и статистика», 2002. – 280 с.
3. Платова Т.В., Никитская Е.Ф., Рудая И.Л. Анализ результатов деятельности предприятия в деловой игре "Никсдорф Дельта". Учебное пособие. - Ярославль: Ярославский госуниверситет, 2002. – 135 с. http://www.lib.uniyar.ac.ru/edocs/iuni/20020818.pdf
4. Руденко М.Н. Цифровая трансформация бизнеса. Учебное пособие. – Москва: Дашков и Ко, 2021. – 213 с.

в) ресурсы сети «Интернет»

1. Электронная библиотека учебных материалов ЯрГУ (http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)
2. Электронный университет Moodle ЯрГУ (http://moodle.uniyar.ac.ru)
3. Журнал Стратегический менеджмент (http://www.grebennikoff.ru/product/36)
4. Электронный учебный курс Деловая игра Дельта https://moodle.uniyar.ac.ru/course/view.php?id=47

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Профессор кафедры Управления и предпринимательства, доктор экон. наук		И.Л.Рудая
должность, ученая степень	*подпись*	*И.О. Фамилия*

Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины
«Логистика»

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине

1.1. Контрольные задания и иные материалы,
используемые в процессе текущей аттестации

Задание 1 для виртуального семинара по Теме 1
Составьте интеллект-карту, отражающую содержание и особенности предметной области стратегического управления.
Укажите и детализируйте факторы, оказывающие влияние на стратегическое управление организацией в цифровой экономике.
Задание выполняется в группе. Результат выполнения задания оформляется в виде интеллект-карты в виде файла XMind или MindMeister (ссылка). Дополнительное описание (пояснение) интеллект-карты – не более 1 страницы (текстовый файл)
Указать состав группы (не более 6 человек).
Обсудите в группе и представьте рецензию на работу.
Задание 2 для виртуального семинара по Теме 2
Составьте интеллект-карту, характеризующую внешние (деловую среду) и внутренние переменные организации как объекта стратегического управления.
Укажите и детализируйте факторы, оказывающие влияние на стратегическое управление организацией в цифровой экономике.
Используйте в качестве источников информации официальные сайты органов исполнительной власти, объединений работодателей, организаций, аналитическую и статистическую информацию, иные открытые источники.
Задание выполняется в группе. Результат выполнения задания оформляется в виде интеллект-карты в виде файла XMind или MindMeister (ссылка). Дополнительное описание (пояснение) интеллект-карты – не более 1 страницы (текстовый файл).
Указать состав группы (не более 6 человек).
Обсудите в группе и представьте рецензию на работу.
Задание 3 по Теме 6 – Отчет по реализации стратегии.
Представьте отчет о реализации стратегии развития организации (предприятия) в деловой игре Дельта (по итогам последнего игрового периода) по следующему плану:

1) Основные стратегические цели организации, стратегия конкуренции.
2) Стратегический план развития.
a. Политика в области ценообразования и маркетинга.
b. Политика в области производства и обеспечения ресурсами.
c. Политика в области финансов.
3) Поэтапная реализация стратегии, основные успехи и недостатки. Основные ошибки планирования (если есть).
4) Результаты деятельности организации (расчет значений основных показателей деятельности, по результатам 4, 8, 12 игрового периода). Основные причины отклонения от стратегического плана.
5) Взаимосвязь функциональных стратегий с общей стратегией развития. Анализ динамики финансовых показателей во взаимосвязи со стратегией. Оценка результативности и эффективности принятых стратегических и оперативных решений.

Задание выполняется в группе, представляется отчет о результатах реализации стратегии, результаты выполнения обсуждается с преподавателем (собеседование, ответы на вопросы).

Критерии оценки отчета о результатах реализации стратегии (в баллах)

Результат выполнения	Балл (max)
Участие в разработке стратегии, наличие командной роли	5
Качественное описание разработанной стратегии развития	5
Описание реализации стратегии в соответствии с планом представлено, анализ хода игры выполнен, причины отклонений фактических показателей от плановых проанализированы, взаимосвязь финансовых результатов со стратегией выявлена	от 0 до 50
Расчет значений основных показателей деятельности по результатам последнего игрового периода представлен без ошибок (совпадают с рассчитанными автоматически) с незначительными ошибками не совпадают с рассчитанными автоматически	 20 10 0
Место группы в соревнованиях по показателю I первое не последнее последнее	 20 10 5
Итого	до 100

Задание 4. Визуализация отчета о реализации стратегии.
Представьте презентацию о реализации стратегии развития организации (предприятия) в деловой игре Дельта с использованием средств визуализации. В отчете выделите те показатели деятельности (17 показателей), что будут учтены при расчете интегрального показателя I и определения места участников в игре-конкуренции.
Задание 5. Расчет интегрального показателя.
При расчете показателя I исходными данными могут выступать финансовые коэффициенты, производственные показатели, отражающие эффективность использования ресурсов, и статистические показатели рыночной конъюнктуры, например, доля рынка.
Для каждого из показателей, заданного в качестве одного из элементов комплексной оценки, выбирается его наилучшее значение. Таким образом, в каждом периоде игры определяются координаты точки, соответствующей абстрактному предприятию–эталону, имеющему самые высокие значения всех коэффициентов.
Геометрическое расстояние от точки, соответствующей отдельному предприятию, до точки предприятия-эталона является количественной характеристикой, позволяющей комплексно оценить деятельность участников игры и определить место конкретного предприятия среди конкурентов. Расстояние может быть рассчитано по абсолютным значениям коэффициентов или по их нормированным значениям.
С учетом тенденции к росту или снижению для каждого из показателей a_i определяется нормированное значение , являющееся элементом матрицы. При этом

$= a_i / a_b$, если показатель имеет тенденцию к росту;

$= a_b / a_i$, если показатель имеет тенденцию к снижению.

Здесь a_b – значение показателя a_i для абстрактного предприятия – эталона (best).
Значение комплексного интегрального показателя рассчитывается на основе метода расстояний по формуле

$$I_j = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} (1 - \alpha_i)^2}$$.

где i = 1, ... , n - номер показателя

$_i$ – нормированное значение показателя i.

Наилучшему предприятие соответствует наименьшее значение показателя I_j.

Данный метод рассматривает совокупность значений финансовых показателей как точку в n-мерном пространстве, координатами этой точки являются величины коэффициентов, принятых для сравнения.

В качестве коэффициентов при вычислении I могут быть выбраны значения следующих показателей:

- собственный капитал;
- доходность совокупного и собственного капитала;
- оборачиваемость активов;
- рентабельность оборота;
- квота собственного капитала;
- коэффициент финансовой устойчивости;
- коэффициент текущей ликвидности;
- курс акций по балансовой стоимости;
- курс акций по обобщенной стоимости;
- курс акций по тезису прибыли;
- курс акций по дивиденд - тезису;
- доля рынка предприятий;
- операционный поток платежей и его доля в обороте;
- потенциал снижения издержек и другие,

характеризующие различные стороны деятельности участников игры с точки зрения обеспечения прибыльности, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия. (Методика расчета приведена в Рудая И.Л. Стратегическая деловая игра «Никсдорф Дельта». Учебное пособие. - Москва: Издательство «Финансы и статистика», 2002. – 280 с.)

Порядок групповой работы:

1) Создайте Google-документ с общим доступом (таблицу)
2) Перенесите в таблицу данные для расчета (значения показателей, количество показателей – n, количество предприятий i)
3) Выберите лучшие значения показателей - «эталонное» предприятие.
4) Определите нормированные значения показателей для каждого предприятия.
5) Рассчитайте интегральный показатель для каждого предприятия.
6) Определите лучшее предприятие (лидер отрасли).
7) Обсудите полученный результат. Определите источники преимуществ, использованные лидером.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1.

Тема: Базовые стратегии конкуренции https://moodle.uniyar.ac.ru/mod/assign/view.php?id=1259

Базовые стратегии конкуренции, описанные М.Портером в книге: Конкурентная стратегия. Методы анализа отраслей и конкурентов:

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Фокусирование
3. Дифференциация.

Дайте краткую характеристику каждой из базовых стратегий конкуренции.

В качестве результата выполнения задания предоставьте ссылку на Google-документ.

Задание выполняется индивидуально.

Задание 2.

Тема: Создание конкурентных преимуществ и истории успеха известных компаний

https://moodle.uniyar.ac.ru/mod/assign/view.php?id=1260

Посмотрите один из представленных видеосюжетов - историю успеха известной компании. Каждой из этих компаний в своей отрасли были созданы уникальные преимущества, ставшие ключевыми факторами успеха.

Проанализируйте сюжет и перечислите ключевые факторы успеха компании.

Ответ оформите в виде текста, текстовой таблицы, схемы.

Задание выполняется индивидуально.

Критерии оценки ответов на задание для самостоятельной работы (в баллах)

Результат выполнения	Балл (max)
Содержание ответа: полное, целиком соответствует поставленному вопросу, дана собственная оценка (при необходимости) неполное и/или частично соответствует поставленному вопросу, имеются незначительные ошибки имеются существенные ошибки, искажающие предметное содержание ответа	 До 80 До 60 До 20
Ответ представлен в срок	20
Ответ представлен с опозданием	10
Ответ не представлен	0

Примеры тестовых заданий

Тестовое задание 1

Содержит вопросы с множественным выбором (оценивание автоматическое, 1 балл). Для прохождения теста предоставляется 3 попытки, время прохождения теста не ограничено. Проходной балл – 60% правильных ответов.

Примеры вопросов:

1) Структурный анализ отрасли, в которой осуществляет свою деятельность организация, может быть выполнен при помощи метода:

- модель 5 сил конкуренции
- матрица "продукт-рынок"
- матрица аутсорсинга
- SWOT-анализ

2) Измерение неопределенности внешней среды по принципу "простая - сложная": какие из признаков позволяют характеризовать внешнюю среду организации как сложную?

- различия рынков, на которых работает организация
- высокий уровень знаний, необходимый для деятельности в конкретной сфере
- правильного ответа нет
- большое количество независимых потребителей однотипной продукции
- разнородность требований потребителей
- зависимость от единственного поставщика

3) Измерение неопределенности внешней среды по принципу "простая - сложная" имеет отношение к сложности, многообразию и высокой динамике изменений элементов внешней среды, влияние которых необходимо учитывать.

- да
- нет

4) Измерение неопределенности внешней среды по принципу "стабильная - нестабильная": какие из организаций осуществляют деятельность во внешней среде с высокой степенью нестабильности?
- целлюлозно-бумажный комбинат
- компания - производитель программного обеспечения
- туристическое агентство
- хлебозавод
- модельное агентство
- мебельная фабрика

5) Даны компоненты, по которым анализируется непосредственное окружение. Какой компонент лишний?
- Законы
- Поставщики
- Конкуренты

6) Для какого из этапов развития управленческой практики характерны представления о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: существующие условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т.п.) в будущем существенно не изменятся.
- Бюджетирование и контроль
- Долгосрочное планирование
- Стратегическое планирование
- Стратегический менеджмент

7) Как самостоятельная дисциплина стратегический менеджмент формируется
- В середине 70-х гг. 20 в.
- В начале 20 в.
- В 50-х гг. 20 в.
- В конце 80-х гг. 20 в.

8) Формирование бюджета и планирование обеспечения организации ресурсами относится к функциям
- стратегического управления организацией
- оперативного управления организацией

9) Мотивация персонала организации к наилучшему выполнению должностных обязанностей, достижению текущих целей деятельности является функцией
- стратегического управления организацией
- оперативного управления организацией

10) Координация деятельности основных подразделений организации с целью их эффективного взаимодействия является функцией
- стратегического управления организацией
- оперативного управления организацией

11) Управление внешними связями организации и достижение эффективного взаимодействия с партнерами является функцией
- стратегического управления организацией
- оперативного управления организацией

12) Существенными аспектами управленческого процесса при стратегическом управлении признаны
- анализ внутренней и внешней среды организации
- цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения
- деятельностный подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии
- отсутствие необходимости краткосрочного планирования

- использование количественных методов

13) Временной горизонт стратегического планирования и управления составляет, как правило,

- 3-5 лет
- 1 год
- несколько месяцев
- несколько дней

14) Какие из положений характерны для стратегического управления?

- целью управления является достижение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон компании, компенсации слабостей, учета преимуществ и угроз, порождаемых внешней средой организации.
- главным критерием эффективности управления является рентабельность, прибыльность в текущий период времени
- управление сосредотачивает внимание на методах формирования долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и сложности среды
- можно с достаточной степенью достоверности предсказать долгосрочные тенденции развития
- управление эффективно в условиях стабильности организационной окружающей среды

15) Назовите исходный процесс стратегического управления

- Определение миссии и целей деятельности организации
- Анализ внешнего окружения
- Выбор стратегии

16) Продолжительность жизненного цикла новых товаров в условиях возрастающей неопределенности внешней среды

- увеличивается
- сокращается

Тестовое задание 2.

Содержит вопросы с множественным выбором (оценивание автоматическое, 1 балл), а также открытые вопросы, на которые надо дать развернутый самостоятельный ответ (эссе). Ответ на открытые вопросы оценивается преподавателем (от 0 до 5 баллов). Для прохождения теста предоставляется 1 попытка, время прохождения теста – 1,5 часа. Проходной балл – 60% правильных ответов.

Примеры вопросов:

1) Препятствием к появлению на рынке, на котором осуществляет свою деятельность организация, новых конкурентов (барьером входа), могут стать:

- необходимость лицензирования продукции или услуг
- низкий уровень постоянных затрат
- свободный доступ к каналам сбыта
- необходимость экономии на масштабе для участников рынка

2) Конкурентные преимущества могут быть достигнуты

- за счет более низких, по сравнению с конкурентами, цен,
- за счет предоставления потребителю за ту же цену большей ценности,
- за счет выгод, приобретаемых потребителем при более высоких ценах,
- правильного ответа нет

3) Для создания устойчивого конкурентного преимущества организация должна обладать такими ресурсами, которые

- невозможно скопировать
- являются ценными
- являются редкими
- нельзя имитировать

- нельзя заменить

4) Ключевые компетенции организации как сочетание имеющихся ресурсов и способностей организации позволяют достигать
- конкурентного преимущества
- устойчивого конкурентного преимущества
- высокого уровня рентабельности
- прибыли

5) Проведение организацией стратегии создания ценности для потребителя, которая не проводится ни одним из конкурентов, не может быть скопирована или воспроизведена конкурентами, - это:
- устойчивое конкурентное преимущество
- конкурентное преимущество
- сильная сторона организации
- ключевой фактор успеха

6) Цифровая трансформация бизнеса как стратегическое решение:
- создает устойчивое конкурентное преимущество
- создает конкурентное преимущество в период цифровой трансформации отрасли
- не создает конкурентного преимущества

7) Для организации, являющейся частью крупной цифровой экосистемы, эффективность основных бизнес-процессов:
- в большей степени зависит от эффективности внутреннего контроля
- в большей степени зависит от эффективности сетевого взаимодействия

8) Для реализации цифровой бизнес-модели драйвера экосистемы необходимы:
- высокий уровень контроля цепочки создания ценности
- высокий уровень использования клиентского опыта
- постоянные инновации
- продажи через другие компании

9) Определите соответствие основных источников конкурентных преимуществ реализуемой цифровой бизнес-модели:

Омниканальность	Клиентский опыт+контент+платформа
Поставщик	Клиентский опыт
Модульный производитель	Контент
Драйвер экосистемы	Платформа

10) Укажите факторы, определяющие успех цифровой модели бизнеса:
    - Низкие издержки по сравнению с конкурентами
    - Создание стратегических альянсов
    - Сбор и использование исчерпывающей информации о событиях в жизни клиентов
    - Успешное преодоление административных барьеров
    - Возможность монополизации отрасли
    - Создание культуры принятия решений на основе фактических данных
    - Высокий уровень внутреннего контроля
    - Создание культуры, способствующей инновациям
    - Приобретение отличительных свойств и статуса места, о котором клиент вспомнит в первую очередь при возникновении потребности

11) Перечислите основные характеристики компаний, реализующих цифровую бизнес-модель омниканальности. Приведите примеры (отрасль, компания).

12) Какие факторы могут рассматриваться при стратегическом анализе внешней среды организации? Дайте им краткую характеристику.

13) Какие факторы должны рассматриваться при стратегическом анализе внутренней среды организации? Дайте им краткую характеристику.

14) В чем, с Вашей точки зрения, состоит влияние технологического развития и инноваций на современную организацию? Как должен рассматриваться фактор влияния технологий - как фактор внешней или внутренней среды?
15) В чем Вы видите разницу между долгосрочным и стратегическим планированием?
16) Как Вы понимаете, что такое "стратегическая установка" в процессе разработки стратегии организации?
17) Как Вы понимаете, что такое миссия организации?
18) Как Вы понимаете, что такое "стратегический выбор"?
19) В чем, с Вашей точки зрения, состоит важность анализа цепочки ценностей для выбора стратегии развития организации?
20) Что такое "анализ стейкхолдеров"? Приведите примеры стейкхолдеров в деятельности организации.
21) Как Вы понимаете, в каких случаях может разрабатываться стратегия ликвидации организации и в чем она может заключаться?
22) Как Вы понимаете, что такое "стратегия диверсификации" и в чем она может заключаться?
23) На каких уровнях управления разрабатывается стратегия организации? Дайте развернутый ответ с обоснованием.
24) В чем, с Вашей точки зрения, состоит разница между конкурентоспособностью и конкурентным преимуществом организации?
25) В чем, с Вашей точки зрения, состоит преимущество стратегии абсолютного лидерства в издержках и какие препятствия стоят на пути ее реализации?
26) Как Вы понимаете, что такое "фокусирование" ?
27) В чем состоит стратегия дифференциации и какие преимущества, с Вашей точки зрения, она может иметь для организации?
28) Поясните разницу между внутренним и внешним конкурентным преимуществом.
29) Как Вы понимаете, что такое "устойчивое конкурентное преимущество"?
30) Как Вы понимаете, в чем состоит "стратегия внутреннего роста"?
31) Как Вы понимаете, что такое "стратегия внешнего роста" и в чем она может заключаться?
32) Как Вы понимаете разницу между стратегическим и оперативным управлением организацией?
33) Обоснуйте необходимость обучения (повышения квалификации) персонала с точки зрения стратегического развития организации.

1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Вопросы к экзамену

1. Понятие стратегии и стратегического управления.
2. Цель и задачи стратегического управления.
3. Предпосылки возникновения стратегического управления.
4. Принципы стратегического управления.
5. Основные этапы развития стратегического управления.
6. Долгосрочное и стратегическое планирование – подходы и различия.
7. Стратегия и тактика.
8. Стратегическое и оперативное управление.
9. Функции стратегического управления.
10. Модели стратегического управления.
11. Деловая среда организации.
12. Характеристика организации как объекта стратегического управления.
13. Миссия и видение организации.
14. Стратегические и оперативные цели.

15. Системный и процессный подходы в стратегическом управлении.
16. Проектный подход. Проект как организационный инструмент реализации стратегии.
17. Цикл управления. Непрерывные улучшения.
18. Жизненный цикл организации.
19. Типы стратегий по уровням управления.
20. Общая (корпоративная, генеральная) стратегия организации.
21. Бизнес-стратегия. Стратегические бизнес-единицы (зоны хозяйствования)
22. Функциональные области деятельности организации и функциональные стратегии.
23. Операционные стратегии.
24. Основные этапы процесса стратегического управления и их характеристика.
25. Цели стратегического анализа.
26. SWOT – анализ.
27. PEST (СТЕП) - анализ.
28. Методы портфельного анализа. Матрица БКГ.
29. Методы портфельного анализа. Матрица МакКинзи.
30. Анализ стейкхолдеров.
31. Анализ отрасли. 5 сил Портера.
32. Бенчмаркинг в стратегическим управлении.
33. Конкуренция и конкурентоспособность.
34. Типы конкурентных преимуществ.
35. Создание конкурентных преимуществ.
36. Анализ цепочки ценности.
37. Ключевые факторы успеха.
38. Понятие организационной компетентности.
39. Устойчивые конкурентные преимущества.
40. Базовые стратегии конкуренции М.Портера.
41. Типы стратегий роста.
42. Аутсорсинг. Преимущества и недостатки аутсорсинга.
43. Стратегии сокращения.
44. Стратегии ликвидации.
45. Продуктовые стратегии.
46. Маркетинговые стратегии.
47. Инновационные стратегии.
48. Инвестиционные стратегии.
49. Логистические стратегии.
50. Стратегии внешнеторговой деятельности.
51. Стратегии в области развития персонала.
52. Стратегические программы и проекты.
53. Сбалансированность стратегических решений.
54. Методы анализа и оценки эффективности стратегических решений.
55. Стратегии цифровой трансформации
56. Анализ макроокружения.
57. Анализ непосредственного окружения.
58. Формирование стратегических целей и стратегии организации.
59. Стратегия предприятия как программный документ.
60. Стратегический потенциал организации.

Пример экзаменационного билета

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова» Кафедра управления и предпринимательства Направление: 38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Управление проектами»
Дисциплина: «Стратегический менеджмент»

БИЛЕТ № 1

1. Предпосылки возникновения стратегического управления
2. Какие факторы могут рассматриваться при стратегическом анализе внешней среды организации? Дайте им краткую характеристику

Зав. кафедрой управления и предпринимательства
канд. экон. наук, доцент Д.Ю.Брюханов

Приложение №2
к рабочей программе дисциплины
«Стратегический менеджмент»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Дисциплина «Стратегический менеджмент» предполагает формирование целостного системного представления о деятельности организации в условиях изменяющейся внешней среды. Стратегическое мышление – одно из важнейших профессиональных качество современного менеджера.

Успешное овладение дисциплиной «Стратегический менеджмент», предусмотренное рабочей программой, предполагает изучение теоретического материала, активное участие в групповой работе, а также выполнение всех самостоятельных заданий и тестов.

Для организации аудиторной, а также внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся учебные материалы по дисциплине представлены в электронном учебном курсе (ЭУК) Стратегический менеджмент в Электронном университете Moodle ЯрГУ https://moodle.uniyar.ac.ru/course/view.php?id=39. Перед началом самостоятельной работы с материалами ЭУК пройдите краткий инструктаж https://moodle.uniyar.ac.ru/course/view.php?id=35.

Каждая тема содержит перечень основных вопросов, а также необходимые для изучения ресурсы - электронные текстовые страницы или электронные книги, нормативные и иные документы, ссылки на иные открытые Интернет-источники, видеоматериалы, файлы и т.п.

В процессе самостоятельной работы с курсом отдельные темы и задания становятся доступны по мере изучения теоретического материала на аудиторных занятиях с преподавателем или в соответствии с календарным графиком.

Необходимо ознакомиться с содержанием каждой открытой к изучению темы, чтобы иметь возможность правильно выполнить задания или, например, ответить на вопросы теста. Задания для самостоятельного выполнения также появляются по мере изучения теоретического материала. В каждом задании указан срок его выполнения и форма представления результата.

Предлагаемые для изучения видеоматериалы с открытых ресурсов интернет следует просматривать индивидуально.

Участие в групповой работе обеспечивает развитие необходимых компетенций в части коллективной выработки управленческих решений, а используемые на практических занятиях образовательные технологии (компьютерная деловая игра Дельта) способствуют развитию системного стратегического мышления, а также предоставляют необходимую информацию для стратегического анализа.

Практические занятия с использованием деловой игры Дельта проводятся в компьютерном классе. При участии в деловой игре необходимо в составе мини-группы принимать решения по управлению виртуальным предприятием, следуя указаниям преподавателя, а также в порядке, определенном описанием деловой игры.

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать учебные пособия из раздела Дополнительная литература, а также электронные учебно-информационные материалы, представленные на электронном ресурсе Электронный университет Moodle ЯрГУ, электронный учебный курс «Деловая игра Дельта» https://moodle.uniyar.ac.ru/course/view.php?id=47 .

При подготовке и выполнении курсовой работы по дисциплине следует руководствоваться методическими указаниями по организации написания и оформления курсовых работ https://moodle.uniyar.ac.ru/pluginfile.php/16819/mod_resource/content/2/МУ-КР.pdf , а также согласовывать тему, план и ход выполнения работы с руководителем курсовой работы, своевременно отчитываться о ходе выполнения работы, вносить необходимые изме-

нения в соответствии с замечаниями. Выполнение курсовой работы является обязательным этапом для допуска к промежуточной аттестации по дисциплине (экзамену).

Промежуточный контроль знаний по дисциплине осуществляется в виде устного экзамена. Устному экзамену предшествует тестирование, а также отчет о результатах реализации разработанной стратегии (практической работе с имитационной моделью – деловой игрой Дельта).