

Рубцовский индустриальный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»

**СОГЛАСОВАНО**

И.о. декана ТФ  
Казанцева

Ю.В.

## **Рабочая программа дисциплины**

Код и наименование дисциплины: **Б1.О.23 «Стратегический менеджмент»**

Код и наименование направления подготовки (специальности): **38.03.02**

**Менеджмент**

Направленность (профиль, специализация): **Производственный менеджмент**

Статус дисциплины: **обязательная часть**

Форма обучения: **очная**

| <b>Статус</b> | <b>Должность</b>                                   | <b>И.О. Фамилия</b> |
|---------------|--|---------------------|
| Разработал    | преподаватель                                      | О.А. Чиркова        |
| Согласовал    | Зав. кафедрой «ЭиУ»                                | Д.В. Ремизов        |
|               | руководитель направленности<br>(профиля) программы | Д.В. Ремизов        |

г. Рубцовск

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

| Компетенция | Содержание компетенции  | Индикатор | Содержание индикатора   |
|-------------|---|-----------|---|
| ОПК-3       | Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | ОПК-3.1   | Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения для выполнения поставленной задачи |
|             |   | ОПК-3.3   | Оценивает эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений                 |
|             |   | ОПК-3.4   | Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений                          |
| ОПК-4       | Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций   | ОПК-4.1   | Демонстрирует знание методик анализа рынка  |

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

|   |   |
|---|---|
| Дисциплины (практики), предшествующие изучению дисциплины, результаты освоения которых необходимы для освоения данной дисциплины.                 | Маркетинг                                     |
| Дисциплины (практики), для которых результаты освоения данной дисциплины будут необходимы, как входные знания, умения и владения для их изучения. | Преддипломная практика, Финансовый менеджмент |

## 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося

Общий объем дисциплины в з.е. /час: 5 / 180

Форма промежуточной аттестации: Экзамен

| Форма обучения | Виды занятий, их трудоемкость (час.) |                     |                      |                        | Объем контактной работы обучающегося с преподавателем (час) |
|----------------|--------------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------|---|
|                | Лекции                               | Лабораторные работы | Практические занятия | Самостоятельная работа |   |
|                |                                      |                     |                      |                        |   |

| Форма обучения | Виды занятий, их трудоемкость (час.) |                     |                      |                        | Объем контактной работы обучающегося с преподавателем (час) |
|----------------|--------------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------|---|
|                | Лекции                               | Лабораторные работы | Практические занятия | Самостоятельная работа |   |
| очная          | 32                                   | 0                   | 32                   | 116                    | 76  |

#### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

**Форма обучения: очная**

**Семестр: 7**

##### **Лекционные занятия (32ч.)**

**1. Сущность стратегического менеджмента {беседа} (4ч.)[1,2,3]** Становление стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской области и управленческой практики с целью разработки и обоснования организационно-управленческих решений для выполнения поставленных задач. Этапы развития: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент. Определение стратегического менеджмента: деятельностный, целевой и интеракционистский подходы. Стратегическое управление, как метод решения управленческих задач. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления. Школы стратегического менеджмента. Преимущества стратегического управления. Процесс стратегического управления.

**2. Формирование миссии и целей организации {беседа} (4ч.)[1,2]** Понятие миссии организации и стратегической установки. Причины формулировки миссии. Понятие цели организации. Объективная и субъективная сторона целей. Классификация целей. «Дерево» целей: понятие, правила построения. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия. Процесс установления целей. Ранжирование целей. Направления установления целей. Требования, предъявляемые к целям. Управление по целям (МВО), как способ повышения эффективности организационно-управленческих решений. Согласование целей по горизонтали и вертикали. Имидж организации. Характеристики благоприятного имиджа.

**3. Анализ внешней и внутренней среды организации {с элементами электронного обучения и дистанционных образовательных технологий} (4ч.)[1,2,3]** Анализ внешней и внутренней среды, как база для разработки плана реализации организационно-управленческих решений. Анализ макроокружения организации. Изучение экономической, правовой, политической, технологической и социальной компонент макроокружения. PEST-анализ. Анализ неопределенности организационной среды. Система отслеживания состояния компонентов макроокружения организация. Анализ микросреды фирмы. Условия, определяющие способность покупателей диктовать условия фирмам-продавцам.

Условия усиления конкурентной борьбы в отрасли. Позиционные карты стратегических групп конкурентов. Ситуационный анализ. Составление профиля среды. Понятие о внутренней среде. Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации: структура, финансы, персонал, производственная деятельность, сбыт, исследования и разработки, системы и процедуры. Методика оценки внутренних преимуществ и недостатков Г. Стивенсона. Цепочка ценностей М. Портера и ее анализ. Эффективность и результативность использования ресурсов.

#### **4. Конкурентный анализ в стратегическом управлении {беседа} (4ч.)[1,2]**

Понятие конкурентного преимущества. Структурный анализ конкурентного окружения организации. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Стратегический конкурентный потенциал предприятия. Формы конкурентных преимуществ. Защита конкурентных преимуществ. Бенчмаркетинг. Основные типы конкурентной борьбы. Понятие о конкурентоспособности фирмы. Методика оценки конкурентоспособности. Ключевые факторы успеха организации. Общие стратегии достижения конкурентных преимуществ по М. Портеру. Стратегия лидерства в издержках. Кривая опыта. Стратегия дифференциации продукции. Стратегия рыночной ниши. Стратегия раннего выхода на рынок. Стратегия синергии. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка.

#### **5. Разработка стратегии {беседа} (4ч.)[1,2,3,5]**

Факторы формирования стратегии предприятия. Классификация стратегий по уровням иерархии управления: корпоративная, деловые, функциональные, операционные. Классификация стратегий по функциональным направлениям деятельности. Правила и процедуры разработки стратегий, на основе оценке предложенных организационно-управленческих решений. Требования к эффективным стратегиям. Этапы разработки стратегии. Информационное обеспечение процесса разработки стратегий.

#### **6. Реализация стратегии и стратегические изменения {беседа} (4ч.)[1,2,5]**

Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии, стратегическая мотивация сотрудников. Стратегические изменения как центральный элемент процесса выполнения стратегии. Стадии реализации стратегического изменения. Типы реакции на изменения. Соппротивление изменениям. Стили проведения стратегических изменений. Стратегия и организационная структура управления как объект стратегических изменений.

#### **7. Группы влияния (стейкхолдеры) и властные отношения в стратегическом менеджменте. Стратегии компаний на разных стадиях жизненного цикла отрасли {беседа} (4ч.)[1,2]**

Определение и типология стейкхолдеров. Управление стейкхолдерами и сотрудничество с ними. Традиционные методы управления внешними стейкхолдерами. Внутренние стейкхолдеры как конкурентные ресурсы. Стратегическое партнерство. Конфликты ожиданий стейкхолдеров. Конфликт интересов. Проблема агентов. Источники власти, доступные для стейкхолдеров. Модель жизненного цикла отрасли. Стратегии инновационных предприятий. Стратегии предприятий зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Стратегии отраслей, переживающих спад.

**8. Портфельный анализ {беседа} (4ч.)[1,2]** Понятие портфеля предприятия, стратегической бизнес-единицы, стратегической зоны хозяйствования, методики анализа рынка. Критерии выделения бизнес-единиц компании General Electric. Процесс портфельного анализа. Матрица Бостонской консалтинговой группы: методика построения, критика. Траектории Ж.-Ж. Ламбена в матрице BCG. Матрица General Electric – McKinsey: методика построения. Матрица фирмы Arthur D. Little. Трехмерная схема Абея. Проект PIMS.

### **Практические занятия (32ч.)**

**1. Сущность стратегического менеджмента. {дискуссия} (6ч.)[2,3]** 1. Контрольный опрос по теме:

1. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской области и управленческой практики с целью разработки и обоснования организационно-управленческих решений для выполнения поставленных задач.
2. Этапы развития: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.
3. Определение стратегического менеджмента: деятельностный, целевой и интеракционистский подходы.
4. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления. Школы стратегического менеджмента.
5. Преимущества стратегического управления. Процесс стратегического управления.

2. Заслушивание докладов на темы:

«Сущность и методология бюджетирования», «Стратегическое и долгосрочное управление: общее и различное», «Важность стратегического управления: обзор опыта управления фирм Европы и США», «Стратегии ведущих российских компаний».

**2. Формирование миссии и целей организации {дискуссия} (4ч.)[2]** 1. Понятие миссии организации и стратегической установки. Причины формулировки миссии. 2. Понятие цели организации. Объективная и субъективная сторона целей. 3. Классификация целей. «Дерево» целей: понятие, правила построения. 4. Процесс установления целей. Ранжирование целей. 5. Направления установления целей. Требования, предъявляемые к целям. 6. Управление по целям (МВО). Согласование целей по горизонтали и вертикали. 7. Имидж организации. Характеристики благоприятного имиджа. 2. Заслушивание докладов на темы: «Положение о миссии – неотъемлемый документ современной корпорации (опыт формирования миссии американских фирм)», «Public Relations в стратегическом менеджменте», «Опыт корпорации Крайслер во внедрении МВО» Групповое обсуждение стратегий, выявление их сильных сторон и возможностей использования в российских условиях.

**3. Анализ внешней и внутренней среды организации {дискуссия} (6ч.)[2,3]** 1. Контрольный опрос по теме:

1. Анализ внешней и внутренней среды, как база для разработки плана реализации организационно-управленческих решений.
2. Анализ макроокружения организации.
3. PEST-анализ.
4. Анализ неопределенности организационной среды.
5. Система отслеживания состояния компонентов макроокружения организация.
6. Анализ микросреды фирмы.
7. Условия, определяющие способность покупателей диктовать условия фирмам-продавцам.
8. Условия усиления конкурентной борьбы в отрасли.
9. Позиционные карты стратегических групп конкурентов.
10. Метод анализа среды SWOT.
11. Составление профиля среды.
12. Понятие о внутренней среде.
13. Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации: структура, финансы, персонал, производственная деятельность, сбыт, исследования и разработки, системы и процедуры.
14. Методика оценки внутренних преимуществ и недостатков Г. Стивенсона.
15. Цепочка ценностей М. Портера и ее анализ.
16. Эффективность и результативность использования ресурсов.

2. Заслушивание докладов на темы: «Экономическое состояние страны и региона», «Взаимосвязь экономических и политических факторов внешней среды: примеры из отечественной и зарубежной практики», «Научно-технический прогресс и его влияние на деятельность предприятия», «Социокультурная специфика отечественной экономики», «Функциональный, системный и ситуационный подходы к анализу внутренней среды», «Методики оценки использования финансовых и кадровых ресурсов».

PEST-анализ: анализ факторов, оказывающих влияние на родной город (село) по перечню предлагаемых для обсуждения вопросов (групповая работа)

**4. Контрольная работа(2ч.)[2,3]** по темам «Сущность стратегического менеджмента», «Формирование миссии и целей организации», «Анализ внешней и внутренней среды организации»

**5. Конкурентный анализ в стратегическом управлении. Разработка стратегии. Реализация стратегии и стратегические изменения. {дискуссия} (6ч.)[2]** 1.Контрольный опрос по теме:

1. Понятие конкурентного преимущества.
2. Структурный анализ конкурентного окружения организации.
3. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
4. Стратегический конкурентный потенциал предприятия.
5. Формы конкурентных преимуществ.
6. Бенчмаркетинг.
7. Основные типы конкурентной борьбы.
8. Методика оценки конкурентоспособности.
9. Ключевые факторы успеха организации.

10. Общие стратегии достижения конкурентных преимуществ по М. Портеру.
11. Стратегия лидерства в издержках.
12. Кривая опыта.
13. Стратегия дифференциации продукции.
14. Стратегия рыночной ниши.
15. Стратегия раннего выхода на рынок.
16. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка.
17. Факторы формирования стратегии.
18. Классификация стратегий по уровням иерархии управления: корпоративная, деловые, функциональные, операционные.
19. Классификация стратегий по функциональным направлениям деятельности.
20. Правила и процедуры разработки стратегий.
21. Требования к эффективным стратегиям.
22. Этапы разработки стратегии.
23. Информационное обеспечение процесса разработки стратегий.
24. Организационное обеспечение реализации стратегии.
25. Роль человеческого фактора в реализации стратегии, стратегическая мотивация сотрудников.
26. Стратегические изменения как элемент процесса выполнения стратегии.
27. Стадии реализации стратегического изменения.
28. Типы реакции на изменения.
29. Сопротивление изменениям.
30. Стили проведения стратегических изменений.
31. Организационная структура управления как объект стратегических изменений.

2.Заслушивание докладов на темы: «Конкурентная власть покупателей и поставщиков», «Анализ затрат конкурентов», «Конкурентная борьба в нерыночном секторе», «Опыт реализации стратегий отечественных и зарубежных фирм инноваторов», «Эффект опыта: отраслевые особенности», «Методы оценки эффективности стратегии», «Особенности разработки стратегии в условиях дефицита информации», «Обзор опыта стратегических структурных изменений в ведущих транснациональных корпорациях как ответа на вызовы глобализации», «Реакция коллектива на реструктуризацию предприятия: подходы к разрешению корпоративных конфликтов»

**6. Контрольная работа(2ч.)[2]** по темам 2"Конкурентный анализ в стратегическом управлении", "Разработка стратегии", "Реализация стратегии и стратегические изменения"

**7. Группы влияния (стейкхолдеры) и властные отношения в стратегическом менеджменте. Стратегии компаний на разных стадиях жизненного цикла отрасли. Портфельный анализ {дискуссия} (6ч.)[2]** Контрольный опрос по теме:

1. Определение и типология стейкхолдеров.
2. Управление стейкхолдерами и сотрудничество с ними.
3. Традиционные методы управления внешними стейкхолдерами.

4. Внутренние стейкхолдеры как конкурентные ресурсы.
  5. Стратегическое партнерство.
  6. Конфликты ожиданий стейкхолдеров.
  7. Конфликт интересов.
  8. Проблема агентов.
  9. Источники власти, доступные для стейкхолдеров.
  10. Модель жизненного цикла отрасли.
  11. Стратегии инновационных предприятий.
  12. Стратегии предприятий зрелых отраслей.
  13. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.
  14. Стратегии отраслей, переживающих спад.
  15. Модель жизненного цикла отрасли.
  16. Стратегии инновационных предприятий.
  17. Стратегии предприятий зрелых отраслей.
  18. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.
  19. Стратегии отраслей, переживающих спад.
  20. Понятие портфеля предприятия, стратегической бизнес-единицы, стратегической зоны хозяйствования, методики анализа рынка.
  21. Критерии выделения бизнес-единиц компании General Electric.
  22. Процесс портфельного анализа.
  23. Матрица Бостонской консалтинговой группы: методика построения, критика. Траектории Ж.-Ж. Ламбена в матрице BCG.
  24. Матрица General Electric – McKinsey: методика построения.
  25. Матрица фирмы Arthur D. Little.
  26. Трехмерная схема Абея.
  27. Проект PIMS
2. Заслушивание докладов на темы: «Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе и пути его преодоления», «Административный ресурс в бизнесе России», «Жизненный цикл товара и жизненный цикл отрасли: общее и различия», «Жизненный цикл товара и жизненный цикл отрасли: общее и различия», «Стратегия развития молодых отраслей: биотехнология, нанотехнология, Интернет-торговля»

### **Самостоятельная работа (116ч.)**

- 1. Подготовка к практическим занятиям.(10ч.)[2,3,5]** Закрепление знаний, полученных во время лекций; подготовка к выступлению с рефератом.
- 2. Подготовка к текущему контролю знаний(10ч.)[2,3,5]** Закрепление знаний, полученных во время лекций
- 3. Дополнительное изучение литературы по темам лекций(10ч.)[4]** Расширение и углубление представлений студентов по наиболее актуальным теоретическим и практическим проблемам
- 4. Курсовая работа {разработка проекта} (50ч.)[2,3,5]** требуемой тематике заданий. Регулярные консультации, контроль выполнения курсовой работы



является обязательным элементом организации учебного процесса по дисциплине в рамках СРС.

## **5. Подготовка к экзамену(36ч.)[2,3,5]**

### **5. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Для каждого обучающегося обеспечен индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде АлтГТУ:

1. Методические рекомендации студентам по изучению дисциплины "Стратегический менеджмент" / О.В. Асканова, Д.В. Ремизов, А.В. Сорокин, В.В. Углинская, Е.В. Дирша, И.В. Чугунова, О.А. Чиркова. – Рубцовск: РИИ, 2020.- 9с. URL:

[https://edu.rubinst.ru/resources/books/MR\\_po\\_distipline\\_STRATEGICHESKIY\\_MENEDZHMENT.pdf](https://edu.rubinst.ru/resources/books/MR_po_distipline_STRATEGICHESKIY_MENEDZHMENT.pdf) (дата обращения 18.03.2023)

2. Осадчая, О.П. Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов всех форм обучения направления "Менеджмент"/ О.П. Осадчая. - Рубцовск, 2017. - 97 с. URL: [https://edu.rubinst.ru/resources/books/Osadchaya\\_O.P.\\_Strategicheskiy\\_menedzhment\\_\(UP\)\\_2017.pdf](https://edu.rubinst.ru/resources/books/Osadchaya_O.P._Strategicheskiy_menedzhment_(UP)_2017.pdf) (дата обращения 18.03.2023)

### **6. Перечень учебной литературы**

#### **6.1. Основная литература**

3. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Лисичкин, Н. Д. Корягин, М. Н. Конотопов, А. А. Иванов. — Москва : Евразийский открытый институт, 2009. — 527 с. — ISBN 978-5-374-00272-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10845.html> (дата обращения: 23.03.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

#### **6.2. Дополнительная литература**

4. Шадченко, Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. Ю. Шадченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html> (дата обращения: 18.03.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

5. Шаймиева, Э. Ш. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Э. Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань : Познание (Институт ЭУП), 2014. – 136 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257829> (дата обращения:

18.03.2023). – Библиогр.: с. 123-125. – Текст : электронный.

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

6. Сайт Министерства экономического развития РФ <http://www.economy.gov.ru>

## **8. Фонд оценочных материалов для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

Содержание промежуточной аттестации раскрывается в комплекте контролирующих материалов, предназначенных для проверки соответствия уровня подготовки по дисциплине требованиям ФГОС, которые хранятся на кафедре-разработчике РПД в печатном виде и в ЭИОС.

## **9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Для успешного освоения дисциплины используются ресурсы электронной информационно-образовательной среды, образовательные интернет-порталы, глобальная компьютерная сеть Интернет. В процессе изучения дисциплины происходит интерактивное взаимодействие обучающегося с преподавателем через личный кабинет студента.

| <b>№пп</b> | <b>Используемое программное обеспечение</b> |
|------------|---|
| 1          | LibreOffice                                 |
| 2          | Windows                                     |
| 3          | Антивирус Kaspersky                         |

| <b>№пп</b> | <b>Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы</b>   |
|------------|--|
| 1          | Бесплатная электронная библиотека онлайн "Единое окно к образовательным ресурсам" для студентов и преподавателей; каталог ссылок на образовательные интернет-ресурсы ( <a href="http://Window.edu.ru">http://Window.edu.ru</a> )   |
| 2          | Национальная электронная библиотека (НЭБ) — свободный доступ читателей к фондам российских библиотек. Содержит коллекции оцифрованных документов (как открытого доступа, так и ограниченных авторским правом), а также каталог изданий, хранящихся в библиотеках России. ( <a href="http://нэб.рф/">http://нэб.рф/</a> ) |

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

| <b>Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы</b> |
|--|
| учебные аудитории для проведения учебных занятий                                 |
| помещения для самостоятельной работы   |

Материально-техническое обеспечение и организация образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Положением об обучении инвалидов и

лиц с ограниченными возможностями здоровья».