



**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БРЯНСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА»**

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе  
и региональному развитию  
\_\_\_\_\_ В.И. Рулинский  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**по дополнительной общеобразовательной программе  
«Управление персоналом организации»**

Брянск 2019

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Основы стратегического менеджмента» включает 15 тем. Темы объединены в три раздела: «Основы стратегического менеджмента», «Основы стратегического планирования», «Основные типы конкурентных стратегий».

Цель изучения дисциплины «Основы стратегического менеджмента» заключается в формировании у слушателей базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

1. Обучение слушателей теоретическим основам управления организацией с позиций стратегического подхода;
2. Выработка практических навыков системного подхода к управлению предприятиями малого и среднего бизнеса в долгосрочной перспективе;
3. Овладение методами предупреждения кризисных явлений и ситуаций в стратегическом управлении деятельностью организации.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины «Основы стратегического менеджмента» слушатели должны:

ОК-1 – способностью использовать основ философских знаний для формирования мировоззренческой позиции;

ОК-3 – способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

ОК-6 – способностью к самоорганизации и самообразованию;

ОПК-1 – владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в общепрофессиональной деятельности;

ОПК-3 – способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ОПК-4 – способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации.

### **Знать:**

- методы и приемы самоорганизации и дисциплины в получении и систематизации знаний;

-методику самообразования;

- задачи и функции организационного проектирования,

- методологию и методы разработки организационных структур управления,

- передовой опыт организационного проектирования.

### **Уметь:**

- развивать свой общекультурный и профессиональный уровень самостоятельно;

-самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения;

- осуществлять мониторинг существующих организационных структур управления,

- эффективно использовать современные методы организационного проектирования.

ния.

### **Владеть:**

- навыками работы с литературой и другими информационными источниками;

- методами регламентации деятельности структурных подразделений,

- приёмами разработки должностных инструкций и стандартов индивидуальной деятельности.

### 3. ТЕМАТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование дидактической единицы	№ п/п	Тема	Перечень планируемых результатов обучения (ПРО)
1.	Основы стратегического менеджмента	1	Основы стратегического менеджмента	ОК-1; ОК-3; ОК-6; ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4
		2	Методы и модели менеджмента, используются для разработки стратегии развития организации	
		3	Жизненный цикл организации	
		4	Диагностический анализ организации.	
2..	Основы стратегического планирования	1	Разработка стратегии организации	ОК-1; ОК-3; ОК-6; ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4
		2	Реализация стратегии организации	
		3	Прогнозирование в системе планирования	
		4	Стратегические решения в планировании	
		5	Методология ситуативного анализа. Анализ производства и конкуренции	
		6	Организационные стратегии	
3..	Основные типы конкурентных стратегий	1	Стратегия дифференциации	ОК-1; ОК-3; ОК-6; ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4
		2	Стратегия концентрирования и специализации	
		3	Стратегии конкуренции	
		4	Стратегия вертикальной интеграции	
		5	Организация контроля реализации стратегии	

### 4. ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ И ИХ ТРУДОЕМКОСТЬ заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов (Зачетных единиц)
Общая трудоемкость дисциплины	150
Аудиторные занятия*	20
Лекции	10
Лабораторные работы (ЛР)	-
Практические занятия (ПЗ)	10
Семинарские занятия (СЗ)	-
Самостоятельная работа (СРС)	130
Вид итогового контроля	экзамен

## 5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

**Раздел I. Основы стратегического менеджмента.**

**Тема 1.1** Основы стратегического менеджмента. Понятие стратегического менеджмента. Элементы стратегического менеджмента: умения смоделировать ситуацию, умения выявить необходимые изменения, умения разработать стратегию изменений, умения использовать различные способы воздействия, умения вносить коррективы в стратегию

**Тема 1.2** Методы и модели менеджмента, используются для разработки стратегии развития организации. Классификация методов исследования: общенаучные, диалектические, специальные, экономико-математические, социологические.

Модели менеджмента, используются для разработки стратегии развития организации: цепочка ценностей по М.Портеру и цепочка ценностей по МакКинзи.

**Тема 1.3** Жизненный цикл организации. Этапы жизненного цикла организации: создание организации, рост организации, зрелость (стабилизация организации), упадок и ликвидация.

**Тема 1.4** Диагностический анализ организации. Анализ социально-экономического положения организации. Формирование целей и критериев управления. Ранжирование проблем управления.

Исследование внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации. Оценка конкурентных преимуществ организации. Выбор стратегических приоритетов развития

**Раздел II. Основы стратегического планирования**

**Тема 2.1** Разработка стратегии организации. Основные процедуры и факторы, определяющие стратегию организации. Базовые стратегии бизнеса.

**Тема 2.2** Реализация стратегии фирмы

Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. Разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов.

Высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии. Проведение тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

**Тема 2.3** Прогнозирование в системе планирования.

Понятие прогнозирования. Виды прогнозов. Подходы к прогнозированию. Виды прогнозов по срокам.

Планирование в управленческом контексте. Планирование как функция управления. Важнейшая задача государства

**Тема 2.4** Стратегические решения в планировании

Сущность стратегического планирования. Логика стратегического планирования. Функциональная структура стратегического планирования. Сравнительная характеристика признаков стратегического и оперативного управления.

Структура стратегического планирования. Основные компоненты стратегического планирования. Анализ макроокружения. Направления исследования внутренней среды. Преимущества и недостатки стратегического планирования. Особенности стратегического планирования.

**Тема 2.5** Методология ситуативного анализа Анализ производства и конкуренции

Кейс-метод. Общая схема анализа ситуаций. Мозговая атака. Двухтуровое анкетирование. Факторный анализ. Многомерное шкалирование.

Роль ситуативного анализа в процессе разработки стратегий. Методы анализа

производства и конкуренции. Определение основных экономических особенностей отрасли. Концепция движущих сил. Наиболее распространенные типы движущих сил. Анализ величины сил конкуренции. Оценка конкурентоспособности компании. Методика картирования. Определение ключевых факторов успеха.

#### **Тема 2.6** Организационные стратегии

Понятие стратегии. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения.

Портфельный анализ. Проблемы портфельного анализа. Достоинства портфельного анализа.

### **Раздел III. Основные типы конкурентных стратегий**

#### **Тема 3.1** Стратегия дифференциации

Понятие стратегии дифференциации. Сервисная дифференциация. Дифференциация персонала. Дифференциация имиджа. Предпосылки применения стратегии дифференциации. Преимущества стратегии дифференциации. Риски стратегии дифференциации.

#### **Тема 3.2** Стратегия концентрирования и специализации

Концентрирование. Успех стратегии концентрирования. Применение стратегии концентрирования. Сегменты рынка, благоприятные для использования стратегии концентрирования. Методы концентрирования. Риски применения стратегии концентрирования. Преимущества и недостатки стратегии концентрирования.

#### **Тема 3.3** Стратегии конкуренции

Стратегия ослабления влияния конкуренции. Стратегия усиления влияния. Стратегия подавления конкуренции. Стратегия изучения и копирования опыта конкурентов.

Основные типовые управленческие решения по регулированию конкуренции и снижению негативных последствий. Чистая конкуренция. Олигополистическая конкуренция. Монополистическая конкуренция. Монополия.

Базовые стратегии конкуренции. Стратегия лидерства по издержкам. Способы сокращения затрат на единицу продукции. Кривая обучения.

#### **Тема 3.4** Стратегия вертикальной интеграции

История возникновения и сущность понятия. Критерии выбора и причины осуществления. Классификация вертикальной интеграции. Преимущества и недостатки. Альтернативы и заключение

Стратегические преимущества вертикальной интеграции. Стратегический стимул к интеграции. Стратегические недостатки вертикальной интеграции. Стратегии дезинтеграции и приобретения деталей и комплектующих из внешних источников.

#### **Тема 3.5** Организация контроля реализации стратегии.

Заключительный этап стратегического управления — контроль хода реализации стратегии. Процесс стратегического контроля. Основные этапы стратегического управления. Стратегическая пирамида, альтернативные подходы.

### **5.2. Распределение разделов дисциплины по видам занятий заочная форма обучения**

№	Тематика дисциплины	Трудо Емкость	Лекции	ЛР	ПЗ	СЗ	СРС
1	Основы стратегического менеджмента	10	1				9
2	Методы и модели менеджмента, используются для разработки стратегии развития организации	10	1				9
3	Жизненный цикл организации	10	1				9
4	Диагностический анализ организации.	10	1		3		6
5	Разработка стратегии организации	10	1				9
6	Реализация стратегии организации	10	1				9
7	Прогнозирование в системе планирования	10	1				9

8	Стратегические решения в планировании	10	1			9
9	Методология ситуативного анализа. Анализ производства и конкуренции	10	1		1	8
10	Организационные стратегии	10	1		1	8
11	Стратегия дифференциации	10			1	9
12	Стратегия концентрирования и специализации	10			1	9
13	Стратегии конкуренции	10			1	9
14	Стратегия вертикальной интеграции	10			1	9
15	Организация контроля реализации стратегии	10			1	9
	Итого:	150	10		10	130

## 6. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Учебным планом предусмотрено проведение практических занятий по дисциплине. Рекомендуемые темы для проведения практических занятий

1. Диагностический анализ организации
2. Методология ситуативного анализа. Анализ производства и конкуренции
3. Организационные стратегии
4. Стратегия дифференциации
5. Стратегия концентрирования и специализации
6. Стратегии конкуренции
7. Стратегия вертикальной интеграции
8. Организация контроля реализации стратегии

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

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

№ пп	Компетенция	Виды оценочных средств используемых для оценки компетенций по дисциплине	
		Вопросы для экзамена	Тестирование
1	ОК-1	+ (1-45 вопросы)	+
2	ОК-3	+ (1-45 вопросы)	+
3	ОК-6	+ (1-45 вопросы)	+
4	ОПК-1	+ (1-45 вопросы)	+
5	ОПК-3	+ (1-45 вопросы)	+
6	ОПК-4	+ (1-45 вопросы)	+

### 7.2. Описание критериев и показателей оценивания компетенций и описание шкал оценивания при использовании различных видов оценочных средств

#### 7.2.1. Вопросы для экзамена

При оценке знаний на экзамене учитывается:

1. Уровень сформированности компетенций.
2. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
3. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
4. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.

5. Умение связать теорию с практикой.

6. Умение делать обобщения, выводы.

<b>№ пп</b>	<b>Оценка</b>	<b>Шкала</b>
1	Отлично	Слушатель должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - продемонстрировать навыки использования полученных знаний при решении практических задач; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
2	Хорошо	Слушатель должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
3	Удовлетворительно	Слушатель должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
4	Неудовлетворительно	Слушатель демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение решать практические задачи; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

### 7.2.2. Тестирование

<b>№ пп</b>	<b>Оценка</b>	<b>Шкала</b>
1	Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
2	Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
3	Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
4	Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
5	Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%

6	Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
---	------------	--

### **7.3. Типовые контрольные задания необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

#### **7.3.1. Вопросы для экзамена**

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Элементы стратегического менеджмента.
3. Классификация методов исследования: общенаучные, диалектические, специальные, экономико-математические, социологические.
4. Модели менеджмента, используются для разработки стратегии развития организации.
5. Цепочка ценностей по М.Портеру.
6. Цепочка ценностей по МакКинзи.
7. Жизненный цикл организации.
8. Этапы жизненного цикла организации: создание организации, рост организации, зрелость (стабилизация организации), упадок и ликвидация.
9. Диагностический анализ организации.
10. Анализ социально-экономического положения организации.
11. Формирование целей и критериев управления.
12. Ранжирование проблем управления.
13. Исследование внешней среды организации.
14. Анализ внутренней среды организации.
15. Оценка конкурентных преимуществ организации.
16. Выбор стратегических приоритетов развития.
17. Роль стратегического управления, в рыночных условиях функционирования организаций.
18. Определение видения и миссии. Установка целей.
19. Разработка стратегии. Стратегии корпорации.
20. Реализация и исполнение выбранной стратегии.
21. Установка долгосрочных и краткосрочных целей.
22. Формирование стратегии.
23. Стратегия однородной группы производств (стратегия бизнеса).
24. Функциональные стратегии. Оперативные стратегии.
25. Координирование действий по формированию стратегии.
26. Каковы внешние и внутренние факторы, определяющие стратегию.
27. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.
28. Стратегическое управление и организационная культура предприятия.
29. Подходы к разработке стратегии.
30. Методология установки долгосрочных и краткосрочных целей по всем уровням организационной иерархии
31. Анализ величины сил конкуренции.
32. Анализ конкурентов.
33. Методы анализа производства и конкуренции.
34. Концепция движущих сил.
35. Оценка текущей стратегии.
36. Методология SWOT- анализа.
37. Стратегии вертикальной интеграции.
38. Оценка конкурентного статуса компании и ее конкурентоспособности.
39. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
40. Типы наступательных стратегий для закрепления конкурентного преимущества.
41. Три основных типа стратегии конкуренции.
42. Стратегия ниши.
43. Стратегия низких издержек производства.



- 44. Стратегия дифференциации.
- 45. Влияние системы ценностей и культуры на стратегию.

### 7.3.2. Примерное содержание тестовых материалов

#### Демонстрационный вариант теста

##### *Задание 1*

Что такое корпоративная стратегия?

- Стратегия для диверсифицированной компании
- Стратегия для специализированной фирмы**
- Стратегия для нескольких подразделений компании
- Стратегия интегрированной компании

##### *Задание 2*

Что такое «миссия организации»?

- Это хорошее средство мотивации сотрудников
- Создает чувство перспективы
- Дает четкое определение целей деятельности фирмы**
- Отражает специфику деятельности фирмы

##### *Задание 3*

Кто влияет на формирование миссии фирмы?

- Собственники фирмы**
- Сотрудники фирмы
- Потребители
- Поставщики

##### *Задание 4*

Назовите критерии установления целей деятельности фирмы?

- Измеримость и конкретность**
- Глобальность
- Обязательная разбивка на подцели
- Гибкость

##### *Задание 5*

Общенаучные принципы изучения стратегического менеджмента:

- развития**
- всеобщей связи
- соблюдения законов диалектики**
- детерминизма**
- междисциплинарности

##### *Задание 6*

Какие факторы характеризуют привлекательность отрасли?

- Небольшой размер рынка
- Замедленные темпы роста рынка
- Малое число конкурентов**
- Быстрая возобновляемость ассортимента

##### *Задание 7*

На какие сроки обычно разрабатывается стратегия?

- На 1 год

- 5 – 10 лет
- 20 – 30 лет
- 5 – 15 лет**

#### **Задание 8**

Объектами стратегического управления являются:

**Организации, стратегические хозяйственные подразделения, функциональные зоны предприятия**

Персонал

Неконтролируемые внешние факторы

Производство

#### **Задание 9**

Стратегическое управление на основе гибких экстренных решений подразделяется на следующие виды управления:

Управление путем ранжирования стратегических задач

Управление в условиях слабых сигналов

Управление в условиях стратегических неожиданностей

**Все вышеперечисленное**

#### **Задание 10**

К какому уровню стратегии относится создание и управление портфелем СЗХ:

Корпоративная стратегия

**Стратегия СЗХ**

Функциональная стратегия

Все вышеперечисленное

#### **Задание 11**

Как правило, малые рынки:

**Не имеют тенденции привлекать больших (новых) конкурентов**

Привлекают интересы корпораций, приобретая компании с целью укрепления позиций на рынке

Имеет замедленные темпы роста рынка

Все вышеперечисленное

#### **Задание 12**

SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

Сильных сторон фирмы

Слабых сторон организации

Угроз

**Все вышеперечисленное**

#### **Задание 13**

Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:

Привлекательность отрасли, интенсивность соперничества

**Благоприятные возможности для бизнеса**

Числа конкурентов

Наличия сырьевых источников

#### **Задание 14**

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного в период коренных организационных изменений выделяют:

**объективные**

**субъективные**

### **Задание 15**

Преимуществами функциональной структуры управления являются:

- Возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала, ясность в распределении полномочий и ответственности
- Хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
- Возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
- Создание условий для децентрализации в структуре управления**

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

1. Инструкция по проведению тестирования (доступна в учебных кабинетах с компьютерной техникой и на сайте института).
2. Демонстрационные варианты компьютерного тестирования (доступны во внутренней информационной сети вуза, в учебных кабинетах с компьютерной техникой, на профильных кафедрах, в библиотеке и на сайте института).

## **8. РЕКОМЕНДУЕМОЕ ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **8.1. Основная литература**

1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление»/ Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попович А.М.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016.— 320 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59657.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **8.2. Дополнительная учебная литература**

1. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ Курлыкова А.В.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 117 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61410.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»/ Шадченко Н.Ю.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 48 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **8.3. Ресурсы сети интернет**

1. Электронно-библиотечная система «IPRbooks» - <http://www.iprbookshop.ru>

### **Рабочую программу составила:**

Хвостенко Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, Брянский институт управления и бизнеса.