

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования "Пермский
государственный национальный исследовательский
университет"**

Кафедра менеджмента

Авторы-составители: **Ощепков Андрей Михайлович**

Рабочая программа дисциплины

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Код УМК 97132

Утверждено
Протокол №11
от «17» июня 2021 г.

Пермь, 2021

1. Наименование дисциплины

Основы стратегического менеджмента

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина входит в обязательную часть Блока « Б.1 » образовательной программы по направлениям подготовки (специальностям):

Направление: **38.03.02** Менеджмент
направленность Менеджмент организации

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

В результате освоения дисциплины **Основы стратегического менеджмента** у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

38.03.02 Менеджмент (направленность : Менеджмент организации)

ОПК.8 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Индикаторы

ОПК.8.1 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности для выполнения стратегических задач в рамках своей профессиональной деятельности

ПК.1 Способен осуществлять управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)

Индикаторы

ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства

ПК.1.2 Осуществляет тактическое управление процессами организации производства

4. Объем и содержание дисциплины

Направления подготовки	38.03.02 Менеджмент (направленность: Менеджмент организации)
форма обучения	очная
№№ триместров, выделенных для изучения дисциплины	6
Объем дисциплины (з.е.)	6
Объем дисциплины (ак.час.)	216
Контактная работа с преподавателем (ак.час.), в том числе:	98
Проведение лекционных занятий	42
Проведение практических занятий, семинаров	56
Самостоятельная работа (ак.час.)	118
Формы текущего контроля	Входное тестирование (1) Итоговое контрольное мероприятие (1) Письменное контрольное мероприятие (4)
Формы промежуточной аттестации	Экзамен (6 триместр)

5. Аннотированное описание содержания разделов и тем дисциплины

Стратегическое управление в современных условиях

Для чего организации стратегия?

Какие аргументы можно привести «за» и «против»?

Чем обосновано стратегическое управление с точки зрения внутренней и внешней среды организации?

Систематизированы ключевые вопросы и сомнения, связанные со стратегическим управлением.

Подготовка организации к стратегическому процессу

Как развивать организацию?

Почему проваливаются попытки глубоких организационных преобразований?

Что такое глубокая трансформация организации?

Что происходит во время глубокой трансформации?

Какова роль стратегии в трансформации организации?

Стратегический цикл

Кто, что, когда и каким образом делает в рамках стратегического процесса?

Какова последовательность шагов при постановке в компании стратегического процесса?

Что такое «стратегический гексагон Тиграна Арутюняна»?

Что такое стратегические бизнес-единицы, какова их роль при разработке стратегии?

Какой идеологии мы будем придерживаться при выработке стратегии?

Каков общий алгоритм выработки стратегии?

Как используется стратегический гексагон?

Этап 1. Анализ контекста

Почему необходим анализ контекста?

Какие инструменты используются при анализе контекста?

Что, как, когда и кто делает в рамках анализа контекста?

Что должно появиться на выходе?

Надо ли анализировать внутреннюю среду организации на данном этапе?

Этап 2. Стратегические ориентиры

Что такое система стратегических ориентиров?

Что входит в стратегические ориентиры?

Каковы предпосылки появления системы стратегических ориентиров?

Этап 3. Стратегический анализ маркетинговой среды

Чем отличается стратегический анализ маркетинговой среды от анализа контекста?

Какие инструменты используются для анализа среды?

Устарел ли SWOT-анализ?

Какое отношение к анализу маркетинговой среды имеют финансы?

Бенчмаркинг — это промышленный шпионаж или что-то другое?

Как связана модель организации с анализом маркетинговой среды?

Этап 4. Политики по составляющим

Как связать стратегию с тактикой?

Что такое политика по составляющей организации?

Чем цель отличается от приоритета?

Как декомпозировать цели организации?

Как увязываются друг с другом разные политики?

Этап 5.Реализация стратегии

Как связаны стратегический процесс и трансформация организации?

На какие составляющие необходимо воздействовать в рамках реализации стратегии?

Как должна измениться структура организации в рамках реализации стратегии?

Какую роль в реализации стратегии играют проекты?

Как не убить стратегический процесс?

Этап 6.Рефлексия

В чем состоят задачи рефлексии в рамках стратегического процесса?

Как соотносятся рефлексия и стратегический контроллинг?

Каким образом проводится ревизия стратегии?

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение дисциплины требует систематического изучения всех тем в той последовательности, в какой они указаны в рабочей программе.

Основными видами учебной работы являются аудиторские занятия. Их цель - расширить базовые знания обучающихся по осваиваемой дисциплине и систему теоретических ориентиров для последующего более глубокого освоения программного материала в ходе самостоятельной работы. Обучающемуся важно помнить, что контактная работа с преподавателем эффективно помогает ему овладеть программным материалом благодаря расстановке необходимых акцентов и удержанию внимания интонационными модуляциями голоса, а также подключением аудио-визуального механизма восприятия информации.

Самостоятельная работа преследует следующие цели:

- закрепление и совершенствование теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- формирование навыков подготовки текстовой составляющей информации учебного и научного назначения для размещения в различных информационных системах;
- совершенствование навыков поиска научных публикаций и образовательных ресурсов, размещенных в сети Интернет;
- самоконтроль освоения программного материала.

Обучающемуся необходимо помнить, что результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем во время проведения мероприятий текущего контроля и учитываются при промежуточной аттестации.

Обучающимся с ОВЗ и инвалидов предоставляется возможность выбора форм проведения мероприятий текущего контроля, альтернативных формам, предусмотренным рабочей программой дисциплины. Предусматривается возможность увеличения в пределах 1 академического часа времени, отводимого на выполнение контрольных мероприятий.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

При проведении текущего контроля применяются оценочные средства, обеспечивающие передачу информации, от обучающегося к преподавателю, с учетом психофизиологических особенностей здоровья обучающихся.

7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

При самостоятельной работе обучающимся следует использовать:

- конспекты лекций;
- литературу из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля);
- текст лекций на электронных носителях;
- ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимые для освоения дисциплины;
- лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение из перечня информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная:

1. Гэри, Кокинз Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Кокинз Гэри ; перевод П. Тимофеев ; под редакцией П. Лекомцева, В. Григорьевой. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 328 с. — ISBN 978-5-9614-0880-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/93019.html>
2. Краснова, О. В. Стратегическое управление организацией : учебное пособие / О. В. Краснова. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. — 108 с. — ISBN 978-5-7433-3376-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <https://www.iprbookshop.ru/108702>

Дополнительная:

1. Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Ш. Сандермоен, И. Адизес ; перевод Н. Постриган, Е. Тонкова. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 224 с. — ISBN 978-5-9614-2896-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/94296.html>
2. Минцберг, Генри Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; перевод Д. Раевская, Л. Царук. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. — ISBN 978-5-9614-2223-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/82525>

9. Перечень ресурсов сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841 Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/ Указ Президента РФ от 01.12.2016 N 642 "О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации"

http://www.psu.ru/files/docs/normativnaya_baza/base_nd/strategy_pgniu_.pdf СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ Пермского государственного национального исследовательского университета на 2012–2016 гг. и на период до 2020 г.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Образовательный процесс по дисциплине **Основы стратегического менеджмента** предполагает использование следующего программного обеспечения и информационных справочных систем:

- 1) презентационные материалы (слайды по темам лекционных занятий);
- 2) доступ в режиме on-line в Электронную библиотечную систему (ЭБС);
- 3) доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;
- 4) интернет-сервисы и электронные ресурсы.

Перечень необходимого лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения:

1. Приложения, позволяющее просматривать и воспроизводить медиаконтент PDF-файлов;
2. Офисные пакеты приложений.

При освоении материала и выполнении заданий по дисциплине рекомендуется использование материалов, размещенных в Личных кабинетах обучающихся ЕТИС ПГНИУ (**student.psu.ru**).

При организации дистанционной работы и проведении занятий в режиме онлайн могут использоваться:

система видеоконференцсвязи на основе платформы BigBlueButton (<https://bigbluebutton.org/>).

система LMS Moodle (<http://e-learn.psu.ru/>), которая поддерживает возможность использования текстовых материалов и презентаций, аудио- и видеоконтент, а так же тесты, проверяемые задания, задания для совместной работы.

система тестирования Indigo (<https://indigotech.ru/>).

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база обеспечивается наличием:

1. Лекционные занятия - аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.
2. Занятий семинарского типа (семинары, практические занятия) - аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.
3. Самостоятельная работа - аудитория для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета. Помещения Научной библиотеки ПГНИУ.
4. Текущий контроль - аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной

доской.

Для групповых и индивидуальных консультаций - аудитория, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченная доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Помещения научной библиотеки ПГНИУ для обеспечения самостоятельной работы обучающихся:

1. Научно-библиографический отдел, корп.1, ауд. 142. Оборудован 3 персональными компьютера с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

2. Читальный зал гуманитарной литературы, корп. 2, ауд. 418. Оборудован 7 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

3. Читальный зал естественной литературы, корп.6, ауд. 107а. Оборудован 5 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

4. Отдел иностранной литературы, корп.2 ауд. 207. Оборудован 1 персональным компьютером с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

5. Библиотека юридического факультета, корп.9, ауд. 4. Оборудована 11 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

6. Читальный зал географического факультета, корп.8, ауд. 419. Оборудован 6 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

Все компьютеры, установленные в помещениях научной библиотеки, оснащены следующим программным обеспечением:

Операционная система ALT Linux;

Офисный пакет Libreoffice.

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

**Фонды оценочных средств для аттестации по дисциплине
Основы стратегического менеджмента**

**Планируемые результаты обучения по дисциплине для формирования компетенции.
Индикаторы и критерии их оценивания**

ОПК.8

Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
ОПК.8.1 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности для выполнения стратегических задач в рамках своей профессиональной деятельности	знать теорию анализа трендов; уметь анализировать организационный контекст; владеть навыками определения стратегических ориентиров деятельности организации.	Неудовлетворител не знает теорию анализа трендов. Удовлетворительн знает теорию анализа трендов; не умеет анализировать организационный контекст. Хорошо знает теорию анализа трендов; умеет анализировать организационный контекст; не владеет навыками определения стратегических ориентиров деятельности организации. Отлично знает теорию анализа трендов; умеет анализировать организационный контекст; владеет навыками определения стратегических ориентиров деятельности организации.

ПК.1

Способен осуществлять управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства	знать технологию декомпозиции стратегических ориентиров развития организации на тактические задачи; уметь организовать процесс тактического планирования; владеть навыками управления	Неудовлетворител не знает технологию декомпозиции стратегических ориентиров развития организации на тактические задачи. Удовлетворительн знает технологию декомпозиции стратегических ориентиров развития организации на тактические задачи;

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
	процессом тактического планирования.	<p align="center">Удовлетворительн</p> <p>не умеет организовать процесс тактического планирования.</p> <p align="center">Хорошо</p> <p>знает технологию декомпозиции стратегических ориентиров развития организации на тактические задачи; умеет организовать процесс тактического планирования; не владеет навыками управления процессом тактического планирования.</p> <p align="center">Отлично</p> <p>знает технологию декомпозиции стратегических ориентиров развития организации на тактические задачи; умеет организовать процесс тактического планирования; владеет навыками управления процессом тактического планирования.</p>
<p>ПК.1.2 Осуществляет тактическое управление процессами организации производства</p>	<p>знать подходы к управлению реализацией стратегии на тактическом уровне; уметь организовать коллектив для реализацией стратегии на тактическом уровне; владеть навыками мониторинга эффективности тактического управления процессами.</p>	<p align="center">Неудовлетворител</p> <p>не знает подходы к управлению реализацией стратегии на тактическом уровне.</p> <p align="center">Удовлетворительн</p> <p>знает подходы к управлению реализацией стратегии на тактическом уровне; не умеет организовать коллектив для реализацией стратегии на тактическом уровне.</p> <p align="center">Хорошо</p> <p>знает подходы к управлению реализацией стратегии на тактическом уровне; умеет организовать коллектив для реализацией стратегии на тактическом уровне; не владеет навыками мониторинга эффективности тактического управления процессами.</p> <p align="center">Отлично</p> <p>знает подходы к управлению реализацией стратегии на тактическом уровне; умеет организовать коллектив для реализацией стратегии на тактическом уровне; владеет навыками мониторинга эффективности тактического управления</p>

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		Отлично процессами.

Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации

Схема доставки : Базовая

Вид мероприятия промежуточной аттестации : Экзамен

Способ проведения мероприятия промежуточной аттестации : Оценка по дисциплине в рамках промежуточной аттестации определяется на основе баллов, набранных обучающимся на контрольных мероприятиях, проводимых в течение учебного периода.

Максимальное количество баллов : 100

Конвертация баллов в отметки

«отлично» - от 81 до 100

«хорошо» - от 61 до 80

«удовлетворительно» - от 50 до 60

«неудовлетворительно» / «незачтено» менее 50 балла

Компетенция (индикатор)	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
Входной контроль	Подготовка организации к стратегическому процессу Входное тестирование	знать основы управленческой деятельности.
ОПК.8.1 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности для выполнения стратегических задач в рамках своей профессиональной деятельности	Этап 1. Анализ контекста Письменное контрольное мероприятие	знания теоретические основы стратегического управления.
ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства	Этап 2. Стратегические ориентиры Письменное контрольное мероприятие	знание процедуры определения целей развития организации; умение формировать стратегические ориентиры деятельности организации.
ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства	Этап 3. Стратегический анализ маркетинговой среды Письменное контрольное мероприятие	знание процедуры анализа организации и её среды; умение проводить анализ ключевых подсистем организации.
ПК.1.2 Осуществляет тактическое управление процессами организации производства	Этап 4. Политики по составляющим Письменное контрольное мероприятие	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности.

Компетенция (индикатор)	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
<p>ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства</p> <p>ПК.1.2 Осуществляет тактическое управление процессами организации производства</p> <p>ОПК.8.1 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности для выполнения стратегических задач в рамках своей профессиональной деятельности</p>	<p>Этап 6.Рефлексия</p> <p>Итоговое контрольное мероприятие</p>	<p>Умение документально формулировать миссию и видение будущего компании.</p> <p>Умение определять и документально фиксировать генеральную цель и стратегические цели на 3 года. Владение навыками документального оформления карты ключевых показателей деятельности организации.</p>

Спецификация мероприятий текущего контроля

Подготовка организации к стратегическому процессу

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **0**

Проходной балл: **0**

Показатели оценивания	Баллы
Тест состоит из 20 вопросов. За каждый правильный ответ	.5

Этап 1.Анализ контекста

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **20**

Проходной балл: **10**

Показатели оценивания	Баллы
Тест состоит из 50-ти вопросов. В каждом вопросе только один правильный ответ. За каждый правильный ответ	.4

Этап 2.Стратегические ориентиры

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **20**

Проходной балл: **10**

Показатели оценивания	Баллы
Правильный ответ на третий вопрос кейса	10

Правильный ответ на первый вопрос кейса	5
Правильный ответ на второй вопрос кейса	5

Этап 3. Стратегический анализ маркетинговой среды

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **20**

Проходной балл: **10**

Показатели оценивания	Баллы
Задание 3.2. - кейс. В конце кейса 3 вопроса. За правильный ответ на вопрос кейса	4
Задание 3.1 - тест из 20-ти вопросов. За каждый правильный ответ	.4

Этап 4. Политики по составляющим

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **20**

Проходной балл: **10**

Показатели оценивания	Баллы
Проведён стратегический анализ организации, разработана система стратегических ориентиров, проведён маркетинговый стратегически анализ и разработан стратегический план	20
Проведён стратегический анализ организации, разработана система стратегических ориентиров, проведён маркетинговый стратегически анализ	15
Проведён стратегический анализ организации и разработана система стратегических ориентиров	10
Проведён стратегический анализ организации	5

Этап 6. Рефлексия

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **20**

Проходной балл: **10**

Показатели оценивания	Баллы
За каждый правильный ответ на вопрос кейса	5