

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Клочков Юрий Сергеевич  
Должность: и.о. ректора  
Дата подписания: 03.04.2025 14:47:47  
Уникальный программный ключ:  
4e7c4ea90328ec8e65c5d8058549a2538d7408d1

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования

**«ТОМСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

УТВЕРЖДАЮ

Директор ИСОУ

А.В. Воронин



« 26 » 04 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины/модуля: Стратегический менеджмент


научная специальность: 5.2.6. Менеджмент

Рабочая программа разработана в соответствии с утвержденным учебным планом от 29.08.2022 г. и требованиями программы аспирантуры 5.2.6. Менеджмент к результатам освоения дисциплины/модуля

Рабочая программа рассмотрена  
на заседании кафедры менеджмента в отраслях ТЭК  
Протокол № 2 от «26» сентября 2022 г.


Заведующий кафедрой  В.В. Пленкина

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий выпускающей кафедрой  
 В.В. Пленкина

«26» сентября 2022 г.

Начальник УНИиР  Д.В. Пяльченков  
« 26 » 09 2022 г.

Начальник ОПНиНПК  Е.Г. Ишкина  
« 26 » 09 2022 г.

Рабочую программу разработал:

О.В. Ленкова, доцент кафедры МТЭК,  
канд. экон. наук, доцент



## 1. Цели и задачи освоения дисциплины

**Цель дисциплины:** состоит в освоении необходимых теоретических знаний по принципам стратегического менеджмента и получении практических навыков разработки стратегических планов деятельности предприятия, а также развитие способностей оптимального выбора средств решения поставленных задач.

### **Задачи дисциплины:**

- обоснование актуальности и необходимости реализации стратегического подхода в управлении посредством рассмотрения эволюции развития концепции стратегического менеджмента;
- изучение особенностей разработки и принятия стратегических решений в условиях динамической внешней среды
- изучение категориального аппарата теории стратегического анализа и управления;
- привитие навыков стратегического анализа внешней и внутренней среды организации;
- ознакомление с практическими примерами реализации различных типов стратегических решений на разных уровнях управленческой иерархии;
- изучение особенностей реализации стратегических решений и стратегического контроля.

## 2. Место дисциплины в структуре программы аспирантуры

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к элективным дисциплинам учебного плана.

## 3. Результаты обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины/модуля направлен на формирование:

**Знаний, включающих:** фундаментальные концепции стратегического анализа и управления; принципы, способы и методы разработки стратегий; основные показатели стратегического анализа среды организации; терминологическую сущность и содержание, вкладываемое в понятие «стратегическое планирование»; сущность и содержание основных понятий в области стратегирования; основы анализа внешней микросреды организации: внутриотраслевых конкурентов, поставщиков, потребителей, производителей товаров-заменителей, новых конкурентов; принципы, способы и методы оценки конкурентных сил; методы построения конкурентного профиля, для оценки конкурентов и поставщиков;

**Умений, подразумевающих:** системно представлять организацию для целей выработки стратегии ее развития; анализировать внешнюю микро- и макросреду, а также внутреннюю среду организации; определять целесообразность применения того или иного методического инструмента разработки стратегии; определять стратегические цели организации на основе выявления проблем («стратегических разрывов»); разрабатывать план действий по реализации поставленных целей; оценивать сильные слабые стороны организации, ее конкурентные преимущества для выстраивания коммуникационной стратегии взаимодействия с поставщиками (сервисными фирмами); осуществлять многокритериальную оценку и выбор наиболее предпочтительного стратегического решения; разрабатывать функциональные стратегии,

**Навыков, определяющих:** способность анализировать состояние организации и выявлять ее сильные и слабые стороны; владение методами стратегического анализа и разработки стратегии;

способность выстраивать алгоритм действий при разработке и реализации стратегических решений; навыки целеполагания, структурирования проблем; навыки принятия решений относительно выбора наиболее оптимальных вариантов решения выявленных в организации проблем с учетом возможностей внешней среды; владение методами формирования корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий.

#### 4. Объем дисциплины

Общий объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часов. Дисциплина реализуется в 3 семестре.

Таблица 4.1

Курс/ семестр	Аудиторные занятия/контактная работа, час.		Самостоятельная работа, час.	Форма промежуточной аттестации
	Лекции	Практические занятия		
2 / 3	24	24	96	зачет

#### 5. Структура и содержание дисциплины

##### 5.1. Структура дисциплины/модуля.

Таблица 5.1.1

№ п/п	Структура дисциплины/модуля		Аудиторные занятия, час.		СР, час.	Всего, час.	Оценочные средства
	Номер раздела	Наименование раздела	Л.	Пр.			
1	-	1. Сущность стратегического управления	4	4	20	28	Кейс, тест
2		2. Стратегический анализ среды предприятия (организации)	6	6	20	32	Кейс, тест
3		3. Разработка корпоративной и конкурентной стратегии предприятия	6	6	20	32	Кейс, тест
4		4. Функциональные стратегии	6	6	20	32	Кейс, тест
5		5. Реализация стратегии и стратегический контроль	2	2	16	20	Кейс, тест
	Зачет		-	-			
	Итого:		24	24	96	144	

##### 5.2. Содержание дисциплины/модуля.

##### 5.2.1. Содержание разделов дисциплины/модуля (дидактические единицы).

**Тема 1. «Сущность стратегического планирования».** Стратегия как объект управления. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей предприятия. Стратегия как набор правил для принятия решений. Стратегия как план управления организацией. Элементы процесса разработки стратегии предприятия: определение миссии фирмы; конкретизация

видения фирмы и постановки целей; формулировка и реализация стратегии, направленной на достижение целей в области инноваций. Уровни стратегических решений на предприятиях. Иерархия управления и соответствующие уровни стратегии. Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии. Понятие миссии и целей предприятия. Построение «дерева целей». Особенности стратегических решений на предприятиях нефтегазодобычи.

**Тема 2. «Стратегический анализ среды предприятия (организации)».** Внутренняя и внешняя среда фирмы. Анализ внешнего окружения фирмы. Позиционирование фирмы в отрасли. Позиционирование фирмы на рынке. Анализ внутренней среды фирмы. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы. SWOT- анализ среды фирмы. Конкурентный анализ. Факторы, определяющие стратегическое поведение организации.

**Тема 3. «Разработка корпоративной и конкурентной стратегии предприятия».** Формулирование базовых и альтернативных стратегий. Базовые стратегии развития бизнеса. Формирование портфельной (продуктовой) стратегии организации. Содержание и типология корпоративных стратегий. Портфель инновационных стратегий. Модели стратегий: модель Ансоффа; модель GE/McKinsey; матрица Томпсона и Стрикленда; матрица ADL/LC. Конкурентные стратегии организации. Конкурентное преимущество и конкурентный статус. Позиция фирмы в отрасли. Два вида конкурентного преимущества коммерческой организации: низкие цены и дифференциация. Цепочка ценностей. Составление профиля конкурента. Позиция фирмы на рынке.

**Тема 4. «Функциональные стратегии».** Содержание функциональных стратегий предприятия: стратегии развития отдельных объектов, стратегии отдельных направлений бизнеса, стратегии развития функциональных сфер деятельности: сбыта, производства, материально-технического снабжения, НИОКР, стратегические планы комплексных сфер деятельности: финансы, маркетинг, персонал, планы совершенствования организационной структуры и системы управления.

**Тема 5. «Реализация стратегии и стратегический контроль».** Реализация стратегических планов и их контроль: планирование изменений в организации, разработка программ, проектов и тактических планов, распределение стратегических ресурсов и разработка бюджетов, системы стратегического контроля в монопродуктовых и диверсифицированных организациях, отбор контрольных показателей в зависимости от типа стратегии. Управление изменениями в организации. Типы организационных структур. Оценка приемлемости организационных структур для реализации стратегии. Корпоративная культура и ее воздействие на реализацию стратегии. Ресурсы для стратегического развития. Менеджмент стратегий. Реализация стратегии. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений. Система стратегического контроля внешней среды, непредвиденных ситуаций, хода выполнения стратегических планов, наиболее важных событий реализации стратегии. Система текущего контроля бюджета и объемов продаж, затрат и денежных потоков. Количественные и качественные цели при реализации стратегии. Резерв времени.

5.2.2. Содержание дисциплины по видам учебных занятий.

### Лекционные занятия

Таблица 5.2.1

№ п/п	Номер раздела (темы) дисциплины	Объем, час.	Тема лекции
1	1	4	Сущность стратегического управления
2	2	6	Стратегический анализ среды предприятия (организации)

3	3	6	Разработка корпоративной и конкурентной стратегии предприятия
4	4	6	Функциональные стратегии
5	5	2	Реализация стратегии и стратегический контроль
Итого:		24	-

### Практические занятия

Таблица 5.2.2

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем, час.	Тема практического занятия
1.	1	2	Анализ миссий нефтегазовых компаний. Выявление ключевых элементов миссии(по материалам кейса).
2.	1	2	Структурирование проблем. Формулирование целей организации. Построение «дерева целей» организации (по материалам кейса)
3.	2	2	Анализ внутренней среды организации (по материалам кейса)
4.	2	4	Анализ внешней микро- и макросреды организации. Проведение ПЭСТ-анализа среды (по материалам кейса).
5.	3	2	Обоснование базовой стратегии организации с использованием матрицы SWOT, SPASE-метода (по материалам кейса)
6.	3	2	Идентификация базовой стратегии. Разработка портфельной стратегии организации (по материалам кейса)
7.	3	2	Выбор конкурентной стратегии организации (по материалам кейса)
8.	4	6	Формирование рекомендаций по функциональным сферам деятельности компании (по материалам кейса)
9.	5	2	Разработка рекомендаций по корректировке организационной структуры компании (по материалам кейса)
Итого:		24	-

### Самостоятельная работа

Таблица 5.2.4

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем, час.	Тема	Вид СР
1.	1	20	Сущность стратегического планирования	Изучение теоретического материала по разделу
2.	2	20	Стратегический анализ среды предприятия (организации)	Изучение теоретического материала по разделу
3.	3	20	Разработка корпоративной и конкурентной стратегии предприятия	Изучение теоретического материала по разделу
4.	4	20	Функциональные стратегии	Изучение теоретического материала по разделу

5.	5	16	Реализация стратегии и стратегический контроль	Изучение теоретического материала по разделу
Итого:		96		

5.2.3. Преподавание дисциплины/модуля ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- визуализация учебного материала в PowerPoint в диалоговом режиме (лекционные занятия);
- работа в малых группах (практические занятия);
- разбор практических ситуаций (практические занятия).

## **6. Перечень вопросов для подготовки к зачёту**

1. Сущность стратегического управления, специфика стратегирования в инновационных организациях.
2. Роль миссии в стратегическом планировании, формы ее представления, требования к формулированию.
3. Понятие цели в организации, их типология, требования к формулированию. Правила построения «дерева целей».
4. Внутренняя и внешняя среда организации: структура, принципы и подходы к анализу.
5. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
6. Уровни принятия стратегических решений в организации.
7. Виды и условия выбора базовых (эталонных) стратегий. Примеры их реализации в инновационных организациях.
8. Сущность и приемы портфельного анализа. Принципы формирования портфельной стратегии. Особенности реализации портфельной теории в инновационных организациях.
9. Понятие конкурентных преимуществ организации, их виды, стратегии обеспечения (достижения).
10. Виды, сущность функциональных стратегий, их роль в реализации стратегии.
11. Критерии оценки стратегии развития организации.
12. Структура и содержание стратегического плана.
13. Понятие стратегического контроля. Принципы его организации и проведения.
14. Этапы разработки инновационной стратегии организации.
15. Содержание матрицы SWOT. Поля матрицы и их интерпретация.
16. Сущность стратегии управления персоналом.
17. Стратегии диверсификационного роста. Виды, сущность, условия и примеры реализации.
18. Характеристика производственной стратегии и основные критерии ее выбора.
19. Маркетинговая стратегия организации.
20. Финансовая стратегия организации и основные критерии ее выбора.
21. Стратегии интеграционного роста. Виды, сущность, условия и примеры реализации.
22. Типы организационных структур управления.

## **7. Оценка результатов освоения дисциплины**

Критерии оценивания степени полноты и качества освоения в соответствии с планируемыми результатами обучения

Оценка	Критерии оценки
«Зачтено»	показывает всесторонние, систематизированные, глубокие знания дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений
«Не зачтено»	не знает большей части основного содержания программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Перечень рекомендуемой литературы представлен в *Приложении 1*.

8.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Электронный каталог/Электронная библиотека ТИУ <http://webirbis.tsogu.ru/>
  2. Цифровой образовательный ресурс – библиотечная система IPR SMART — <https://www.iprbookshop.ru/>
  3. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)
  4. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com>
  5. Образовательная платформа ЮРАЙТ [www.urait.ru](http://www.urait.ru)
  6. Научная электронная библиотека ELIBRARY.RU <http://www.elibrary.ru>
  7. Национальная электронная библиотека (НЭБ)
  8. Библиотеки нефтяных вузов России :
  9. Электронная нефтегазовая библиотека РГУ нефти и газа им. Губкина <http://elib.gubkin.ru/>,
  10. Электронная библиотека Уфимского государственного нефтяного технического университета <http://bibl.rusoil.net/>,
  11. Библиотечно-информационный комплекс Ухтинского государственного технического университета УГТУ <http://lib.ugtu.net/books>,
  12. Электронная справочная система нормативно-технической документации «Технорматив».
- 8.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в т.ч. отечественного производства:
1. Microsoft Windows
  2. Microsoft Office Professional Plus
  3. ZOOM
  4. bigbb.tyuiu.ru.

## 9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения для проведения всех видов работы, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимым оборудованием и техническими средствами обучения.

Таблица 9.1

№ п/п	Перечень оборудования, необходимого для освоения дисциплины/модуля	Перечень технических средств обучения, необходимых для освоения дисциплины/модуля (демонстрационное оборудование)



1	Microsoft Windows, Microsoft Office Professional Plus	Учебная мебель: столы, стулья, кресла, доска, проектор - 1 шт., компьютер - 1 шт., стол для заседаний - 1 шт., передвижная маркерная доска - 1 шт.
---	---	--

## **10. Методические указания по организации самостоятельной работы**

### 10.1. Методические указания по подготовке к практическим, лабораторным занятиям.

На практических занятиях обучающиеся выполняют задания. При этом процесс познания обучающихся в сотрудничестве и диалоге с преподавателем способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы слушателей, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. Содержание проблемы практического задания раскрывается путём организации поиска ее решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения. В процессе подготовки к практическим занятиям обучающиеся могут прибегать к консультациям преподавателя. При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать слушателей при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

### 10.2. Методические указания по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся заключается в получении заданий (тем) у преподавателя для индивидуального освоения. Преподаватель на занятии дает рекомендации необходимые для освоения материала. В ходе самостоятельной работы обучающиеся изучить теоретический материал по разделам дисциплины и подготовить доклад по указанным темам.

К средствам обеспечения самостоятельной работы относятся учебники, учебные пособия и методические руководства, учебно-программные комплексы, система поддержки учебного процесса EDUCON и т.д.

Контроль самостоятельной работы и оценка ее результатов организуется как единство двух форм: самоконтроль и самооценка обучающегося; контроль и оценка со стороны преподавателя.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы являются:

- уровень освоения обучающимися учебного материала;
- умения обучающегося использовать теоретические знания при выполнении творческих заданий;
- сформированность соответствующих компетенций;
- обоснованность и четкость изложения ответов;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

**КАРТА**  
**обеспеченности дисциплины учебной и учебно-методической литературой**

Дисциплина Стратегический менеджмент  
научная специальность: 5.2.6. Менеджмент

№ п/п	Название учебного, учебно-методического издания, автор, издательство, вид издания, год издания	Количество экземпляров в БИК	Контингент обучающихся, использующих указанную литературу	Обеспеченность обучающихся литературой, %	Наличие электронного варианта в ЭБС (+/-)
1	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А. В. Тебекин. - 2-е изд., пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 333 с. - (Высшее образование). - ЭБС "Юрайт". URL: <a href="https://urait.ru/bcode/510702">https://urait.ru/bcode/510702</a> .	ЭР	2	100	+
2	Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт [Электронный ресурс]: монография / И. В. Соклакова, М. С. Санталова, А. В. Борщева. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 246 с. - ЭБС "Лань". URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/173995">https://e.lanbook.com/book/173995</a> .	ЭР	2	100	+
3	Стратегический менеджмент: проектный подход [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. - Тула: ТГПУ, 2020. - 185 с. - ЭБС "Лань". <a href="https://e.lanbook.com/book/167140">https://e.lanbook.com/book/167140</a>	ЭР	2	100	+
4	Стратегический менеджмент: практикум / М. И. Самогородская. - Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. - 192 с. - ЭБС "IPR BOOKS". URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/111488.html">http://www.iprbookshop.ru/111488.html</a> .	ЭР	2	100	+
5	Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. - Москва: Дашков и К, 2021. - 468 с. -URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/229799">https://e.lanbook.com/book/229799</a> . - Режим доступа: для автор. пользователей. - ЭБС Лань.	ЭР	2	100	+

ЭР – электронный ресурс для автор. пользователей доступен через Электронный каталог/Электронную библиотеку ТИУ <http://webirbis.tsogu.ru/>