

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Экономический факультет*

Рекомендовано МССН/МО

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рекомендуется для направления подготовки/специальности**

**38.03.02 менеджмент**

*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

**Направленность программы (профиль)**

**Управление бизнесом, Управление человеческими ресурсами, Маркетинг,  
Управление производством для очной, очно-заочной и форм обучения**

*(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))*

## 1. Цели и задачи дисциплины:

Целью курса является развитие у студентов креативного, стратегического мышления, ориентация их на поиск оригинальных идей и получение комплексного эффекта, накопления и совершенствования знаний в области теории и практики стратегического управления.

Задачами изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» являются

- изучение основных понятий, концепций и моделей стратегического управления;
- ознакомление с основами практического стратегического менеджмента (моделями и методами, практическими подходами и приёмами, используемыми в диагностике проблемной ситуации при разработке стратегических планов и путей их реализации,
- освоение приёмов оценки организационно-управленческого потенциала организации;
- приобретение необходимых знаний для определения конкурентной позиции фирмы и выявления источников устойчивых конкурентных преимуществ;
- изучение и приобретение практических навыков использования инструментария стратегического управления.
- ознакомление с современными тенденциями и проблемами развития компаний и управления ими,
- развитие навыков выявления особенностей, а также позитивного и негативного опыта отечественных и зарубежных компаний в области стратегического управления,
- ознакомление с современными подходами и тенденциями в управлении бизнесом.
- освоение приёмов оценки внутреннего состояния фирмы;

## 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к обязательной части базовой компоненты блока Б.1. - Б1.О.01.15 учебного плана.

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

**Таблица № 1- Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций**

| № п/п                            | Шифр и наименование компетенции   | Предшествующие дисциплины  | Последующие дисциплины (группы дисциплин) |
|----------------------------------|---|--|---|
| Универсальные компетенции        |   |  |   |
| 1                                | (УК-1) Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач   | Введение в специальность, Теория управления, теория организации, макроэкономика, микроэкономика, Методы принятия управленческих решений, | Преддипломная практика                    |
| 2                                | (УК-2) Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | Теория управления<br>Маркетинг<br>Учет и анализ,<br>Финансовый менеджмент,<br>Стратегический менеджмент                                  | Преддипломная практика                    |
| Общепрофессиональные компетенции |   |  |   |
| 3                                | (ОПК-1) Способен решать профессиональные задачи   | Теория управления, теория организации,   | Преддипломная практика                    |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории   | макроэкономика, микроэкономика, Инновационный менеджмент<br>Менеджмент в распределенных организациях  |  |
| 4 | (ОПК-2) Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем. | Экономико-математическое моделирование, методы принятия управленческих решений, управление проектами, методы исследования рынка                 | Преддипломная практика   |
| 5 | (ОПК-5) Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности   | Информационные технологии в менеджменте<br>Экономико-математическое моделирование, методы принятия управленческих решений, управление проектами | Методы имплементации стратегии компании,<br>Преддипломная практика |

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины:

- способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач (УК-1);
- способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений (УК-2);
- способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории (ОПК-1);
- способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем (ОПК-2);
- способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности (ОПК-5);

В результате изучения дисциплины студент должен:

#### **Знать:**

- основы теории стратегического менеджмента,
- роль и место стратегического управления в общей системе управления предприятием,
- предпосылки появления концепции стратегического менеджмента,
- эволюцию подходов к стратегическому управлению,
- принципы стратегического менеджмента,
- отличия оперативного и стратегического управления.

- сущность стратегических процессов в организации;
- принципиальные различия оперативного и долгосрочного планирования;
- базовые модели и инструменты стратегического управления;
- выявлять возможные позитивные и негативные последствия принимаемых стратегических решений,
- делать обоснованные выводы и принимать грамотные управленческие решения,
- применять современные методы и формы планирования и прогнозирования,
- определять перспективные направления деятельности предприятия,
- основные направления формулирования целей и критерии их оценки;
- практические подходы и приёмы, используемые в диагностике проблемной ситуации;
- приёмы оценки организационно-управленческого потенциала организации;

#### Уметь:

- применять полученные знания в процессе разработки и обоснования стратегических решений;
- формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации,
- оценивать различные подходы к организации стратегического менеджмента,
- применять алгоритм стратегического планирования.
- разрабатывать стратегические планы, программы, проекты и осуществлять контроль за их реализацией;

#### Владеть:

- основными понятиями и принципами организации стратегического управления.
- технологиями анализа проблем современной компании и прогнозирования будущего организации.
- навыками стратегического планирования и выбора приоритетов при разработке стратегии.
- техниками финансового планирования и прогнозирования;

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

##### Объем дисциплины и виды учебной работы (очная форма обучения)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 зачётных единиц.

| Вид учебной работы                    | Всего часов | Семестры |     |     |   |
|---------------------------------------|-------------|----------|-----|-----|---|
|                                       |             | D        | E   | F   | G |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>     | 51          | 27       | 24  |     |   |
| В том числе:                          |             |          |     |     |   |
| <i>Лекции</i>                         | 17          | 9        | 8   |     |   |
| <i>Практические занятия (ПЗ)</i>      |             |          |     |     |   |
| <i>Семинары (С)</i>                   | 34          | 18       | 16  |     |   |
| <i>Лабораторные работы (ЛР)</i>       | --          |          | --  |     |   |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b> | 129         | 9        | 120 |     |   |
| В том числе:                          |             |          |     |     |   |
| <i>Курсовая работа</i>                | 72          |          | 72  |     |   |
| Общая трудоёмкость                    | час         | 180      | 36  | 144 |   |
|                                       | зач. ед.    | 5        | 1   | 5   |   |

##### Объем дисциплины и виды учебной работы (очно-заочная форма обучения)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 6 зачётных единиц.

| Вид учебной работы | Всего | Семестры |
|--------------------|-------|----------|
|--------------------|-------|----------|

|                                       | часов    | 1   | ... | 7   | 8 |
|---------------------------------------|----------|-----|-----|-----|---|
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>     | 34       |     |     | 34  |   |
| В том числе:                          |          |     |     |     |   |
| <i>Лекции</i>                         | 17       |     |     | 17  |   |
| <i>Практические занятия (ПЗ)</i>      |          |     |     |     |   |
| <i>Семинары (С)</i>                   | 17       |     |     | 17  |   |
| <i>Лабораторные работы (ЛР)</i>       | --       |     |     | --  |   |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b> | 182      |     |     | 182 |   |
| В том числе:                          |          |     |     |     |   |
| <i>Курсовая работа</i>                | 72       |     |     | 72  |   |
| Общая трудоемкость                    | час      | 216 |     | 216 |   |
|                                       | зач. ед. | 6   |     | 6   |   |

### Объем дисциплины и виды учебной работы (очно-заочная форма обучения)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 6 зачётных единиц.

| Вид учебной работы                    | Всего часов | Семестры |     |    |   |
|---------------------------------------|-------------|----------|-----|----|---|
|                                       |             | 1        | ... | 7  | 8 |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>     | 15          |          |     | 15 |   |
| В том числе:                          |             |          |     |    |   |
| <i>Лекции</i>                         | 5           |          |     | 5  |   |
| <i>Практические занятия (ПЗ)</i>      |             |          |     |    |   |
| <i>Семинары (С)</i>                   | 10          |          |     | 10 |   |
| <i>Лабораторные работы (ЛР)</i>       | --          |          |     |    |   |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b> | 201         |          |     |    |   |
| В том числе:                          |             |          |     |    |   |
| <i>Курсовая работа</i>                | 72          |          |     |    |   |
| Общая трудоемкость                    | час         | 216      |     |    |   |
|                                       | зач. ед.    | 6        |     |    |   |

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

| №№ п/п | Название раздела                          | Содержание раздела   |
|--------|---|--|
| 1      | Введение в «Стратегический менеджмент»    | Тема 1. Основные понятия и эволюция стратегического управления |
|        |   | Тема 2. Иерархия стратегических намерений                      |
|        |   | Тема 3. Предприятие как объект стратегического управления      |
| 2      | Методология «Стратегического менеджмента» | Тема 4. Классификация и виды стратегий                         |
|        |   | Тема 5. Стратегия и конкурентное преимущество                  |
|        |   | Тема 6. Организация стратегического управления                 |

|   |                               |  |
|---|-------------------------------|--|
| 3 | Диагностика среды организации | Тема 7. Анализ макросреды организации                            |
|   |                               | Тема 8. Структура и особенности микросреды среды предприятия     |
|   |                               | Тема 9. Анализ внутренней среды бизнеса                          |
|   |                               | Тема 10. Матричные методы стратегического анализа и управления   |
| 4 | Выбор и реализация стратегии  | Тема 11. Формирование, анализ и выбор стратегических альтернатив |
|   |                               | Тема 12. Управление реализацией стратегии                        |

## **РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Тема 1. Основные понятия и эволюция стратегического управления**

Сущность, предмет, цели и задачи стратегического менеджмента. Место стратегического управления в общей системе управления предприятием. Связь стратегического менеджмента с другими дисциплинами. Методологические основы стратегического менеджмента. Эволюционный характер развития систем управления организацией, неразрывно связанных с развитием предпринимательства. Предпосылки появления концепции стратегического менеджмента. Современный подход к управлению организацией. Эволюция концепции стратегического мышления и обеспечение гибкого поведения организации в изменяющейся среде.

Стратегическое планирование как сущностная основа стратегического менеджмента. Долгосрочное и стратегическое планирование.

Принципы стратегического менеджмента. Оперативное и стратегическое управление: общее и отличное. Проблемы и трудности стратегического управления. Алгоритм процесса стратегического управления и характеристика его этапов.

### **Тема 2. Иерархия стратегических намерений**

Иерархия стратегических намерений. Иерархия целей, декомпозиция, уровни целей. Формирование стратегического видения и миссии компании. Миссия как основа целеполагания. Миссия (производственный профиль) фирмы как основная общая цель предприятия, четко выраженная причина существования фирмы, определяющая её сферу деятельности и мотивацию начала бизнеса.

Широкое и узкое понимание миссии. Основные группы людей, интересы которых учитываются при определении предназначения организации. Влияние основных групп на миссию организации. Факторы, учитываемые при выработке миссии. Характеристики организации, отражаемые в расшифровке миссии. Отражение имиджа организации в её миссии. "Неконкретность" миссии.

Значимость и функции целей для организации. Основные временные типы целей, их особенности. Ситуационность в выборе набора целей. Основные области установления целей. Требования и характеристики ключевых требований формулирования целей (достижимость, совместимость, приемлемость, конкретность, гибкость, измеримость). Установление целей.

Место и роль задач в иерархии стратегических намерений. Планы, программы, бюджеты и правила как средства, обеспечивающие достижение стратегических целей и реализации стратегии.

### **Тема 3. Предприятие как объект стратегического управления**

Предприятие как производственная система. Понятие, закономерности и особенности социально-экономических систем. Состав производственной системы. Потенциал и стратегические ресурсы предприятия. Производственная система как совокупность взаимосвязанных стратегических ресурсов. Предпринимательская способность как особый вид ресурсов. Современная философия и парадигма управления: ситуационный, системный, инновационный и стратегический подходы.

Современная концепция рыночной ориентации предприятия. Модель развития и факторы, определяющие поведение предприятия. Группы интересов и влияния. Предпринимательский и приростной стили поведения фирмы. Сущность и особенности стратегических решений. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Общая схема принятия стратегических решений. Роль культуры и этики в стратегическом управлении.

## **РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА»**

### **Тема 4. Классификация и виды стратегий**

Подходы к определению понятия “стратегия”. Стратегические уровни организации. Стратегические пирамиды узкопрофильных и диверсифицированных компаний. Типология стратегий бизнеса. Корпоративные стратегии фирмы. Базисные (эталонные) стратегии. Стратегии концентрированного роста (усиления позиции на рынке, развития рынка, развития продукта). Стратегии интегрированного роста (обратной вертикальной интеграции, вперёд идущей вертикальной интеграции). Стратегии диверсифицированного роста (концентрированной, горизонтальной и конгломеративной диверсификаций). Факторы, обуславливающие выбор стратегий диверсифицированного роста. Стратегии сокращения (ликвидации, “сбора урожая”, сокращения и сокращения расходов).

Функциональные стратегии фирмы. Производственные и маркетинговые стратегии. Инновационные, технологические и инвестиционные стратегии фирмы. Стратегия разработки нового продукта. Оборонительные стратегии и защита конкурентного преимущества. Стратегия управления персоналом.

Концепция жизненного цикла отрасли и стратегии бизнеса. Стратегии сокращения масштабов и переориентации бизнеса. Стратегии управления подразделениями фирмы. Возможные риски при следовании одной из стратегий.

Неудачные конкурентные стратегии. Следование за лидером в зрелой отрасли. Избыточная диверсификация деятельности. Суперпроекты.

### **Тема 5. Стратегия и конкурентное преимущество**

Понятие конкурентоспособности. Проблемы, связанные с оценкой конкурентоспособности. Основы теории конкурентного преимущества. Теория сравнительных издержек Д. Рикардо. Модель сравнительных преимуществ Хекшера - Олина. Парадокс Леонтьева. Теория конкурентного преимущества М. Портера. Детерминанты «национального ромба», формирующие конкурентную среду. Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации. Сильные и слабые стороны организации. Наступательные стратегии как средство сохранения конкурентного преимущества. Ключевые факторы успеха. Определение стратегических факторов и оценочных показателей. Стратегическая бизнес единица (Strategic Business Unit-SBU). Поддержание конкурентного преимущества. Модель жизненного цикла конкурентного преимущества фирмы.

### **Тема 6. Организация стратегического управления**

Организация как обеспечивающая функция управления, направленная на создание условий для достижения стратегических целей. Основные задачи организации: формирование структуры предприятия и обеспеченности ресурсами. Концепция 7-С (структура, система, стратегия стиль, состав работников, система навыков, совместные ценности) и её роль в организации стратегического управления.

Организационные закономерности управления. Кооперация как ресурс стратегического управления. Освоение организационных ресурсов. Личностные характеристики менеджера и их роль в стратегическом управлении. Опыт управленческой деятельности. Взаимодействие управленческих решений разных типов в стратегическом управлении.

### **РАЗДЕЛ 3. ДИАГНОСТИКА СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Тема 7. Анализ макросреды организации**

Понятие и уровни среды. Внешнее окружение (мезосреда, макросреда, мегасреда). Состав макросреды и характеристика её элементов. Компоненты макроокружения (экономическая, правового регулирования, политическая, социальная, технологическая). Цели и задачи анализа. Взаимовлияние составляющих макроокружения. Степень воздействия компонент макроокружения на организацию. Система отслеживания внешней среды. Наблюдение за средой косвенного воздействия. Тенденции изменения состояния факторов внешней среды, характер их влияния и реакция предприятия. Проблемы развития организации, вытекающие из состояния внешней среды. ПЭСТ (СТЭП) – анализ.

#### **Тема 8. Структура и особенности микросреды среды предприятия**

Состав микросреды, характеристика её составляющих. Задачи анализа среды непосредственного окружения предприятия. Характеристика состояния и перспектив развития отрасли. Движущие силы в отрасли. Природа и характер конкурентной среды в отрасли. Субъекты конкурентной среды, их угрозы, возможности, барьеры на пути вхождения новых субъектов. Оценка конкурентной среды. Сила конкурентной борьбы внутри отрасли. Модель пяти сил конкуренции Портера.

Анализ конкурентов и стратегические группы конкурентов в отрасли. Карты стратегических групп конкурентов. Изменения стратегических групп. Схема исследования конкурентов. Анализ поставщиков. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика. Анализ покупателей. Факторы, определяющие силу покупателя. Влияние покупателя на силу конкуренции в отрасли. Возможность появления товаров-заменителей. Фрагментированные и консолидированные отрасли. Концепция жизненного цикла отрасли. Определение привлекательности отрасли. Ключевые факторы успеха.

#### **Тема 9. Анализ внутренней среды компании**

Цели, принципы и методы анализа. Идентификация проблем: сущностные, социокультурные и ситуационные. Определение стратегических факторов и оценочных показателей. Набор ключевых факторов организации и ключевых проблем. Персонал, кадры. Организационный аспект и организация общего управления. Производственный аспект. Технология и производство. Маркетинговый аспект. Финансы. Исследования и разработки. Организационная культура

#### **Тема 10. Матричные методы стратегического анализа и управления**

Методы анализа среды. Технология проведения SWOT-анализа. Порядок составления Матрицы SWOT - анализа. Понятие сильных и слабых сторон организации. Угрозы и возможности внешней среды. Ранжирование угроз. Позиционирование возможностей предприятия. Вероятность использования возможностей и реализации угроз. Матрицы возможностей и угроз. Анализ полей матриц. Разработка сценариев развития организации.



Понятие устойчивых конкурентных преимуществ и направления их достижения.  
Позиционирование компании в конкурентной среде и оценка конкурентной силы бизнеса.  
Портфельный анализ. Цели и основные этапы проведения портфельного анализа.  
Сравнительный анализ прочности бизнеса и привлекательности отрасли (матрица БКГ и матрица М.К.). Матрица товар/рынок И. Ансоффа

## **РАЗДЕЛ 4. ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ**

### **Тема 11. Формирование, анализ и выбор стратегических альтернатив**

Подходы к разработке стратегии. Характеристика процесса стратегического управления. Субъекты процесса стратегического управления. Уровни принятия стратегических решений. Роль и задачи специалистов по стратегическому планированию. Преимущества стратегического подхода к управлению.

Стратегическая диагностика: методы анализа и оценки потенциала, анализа конкурентных преимуществ. Модели кривой обучения, PIMS, риск-анализ, GAP-анализ. Анализ действующей стратегии. Стратегические возможности, альтернативы и решения. Ситуационный анализ. Ситуации нормальные и экстраординарные. Диагностика проблемной ситуации, построения дерева целей, проблем и решений. Формирование миссии и целей фирмы. Внутрифирменный стратегический анализ. Анализ стратегической позиции, основных компетенций и ключевых факторов успеха. Организационная диагностика. Стратегическая диагностика внешнего окружения фирмы. Выявление зон синергии. Диагностика стратегий.

Этапы и методы формирования корпоративного плана. Формирование и выбор стратегических альтернатив. Системы стратегической информации. Согласование интересов: координация и интеграция. Системы согласования интересов отдельных групп влияния. Согласование интересов поставщиков и потребителей. Культура как ценностная категория, инструмент управления и согласования интересов. Корпоративная, инновационно-предпринимательская, экономическая, организационная и управленческая культура фирмы. Взаимосвязь и взаимовлияние стратегии, организационной структуры, философии и стиля поведения.

### **Тема 12. Управление реализацией стратегии**

Реализация и контроль выполнения стратегий. Стадии выполнения стратегии (установление приоритетности и соответствия, выбор и приведение в соответствие, стратегические изменения). Методы и модели стратегического управления (метод сценариев, методы анализа и диагностики проблемных ситуаций). Модель 7S (7К).

Организационный и функциональный механизмы управления. Перестройка организации. Организационная структура как объект изменений. Стратегический контроль. Стратегические зоны хозяйствования. Целевые программы и проекты как инструмент реализации плановых стратегий. Зоны стратегических проектов. Инновационные, инвестиционные и организационные проекты. Радикальное и умеренное преобразование, обычные изменения. Основные области стратегических изменений. Сопротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям. Источники сопротивления. Управление сопротивлением.

Увязка бюджетов со стратегией. Формирование политики соответствующей и поддерживающей стратегии. Организационная культура, её составляющие. Первичные и вторичные факторы, определяющие формирование организационной культуры (концепция Шейна). Стратегические изменения в организации, матрица “изменения - сопротивления”, стили руководства при разрешении конфликтов. Мобилизация потенциала организации для осуществления стратегии. Организация контроля. Роль группового контроля и самоконтроля.

## 5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

### Разделы дисциплин и виды занятий (очная форма обучения)

| № п/п | Наименование раздела дисциплины           | Лекц. | Практ. зан. | Лаб. зан. | Семина | СРС | Всего час. |
|-------|---|-------|-------------|-----------|--------|-----|------------|
| 1.    | Введение в «Стратегический менеджмент»    | 4     |             |           | 8      | 32  | 44         |
| 2.    | Методология «Стратегического менеджмента» | 4     |             |           | 8      | 32  | 44         |
| 3.    | Диагностика среды организации             | 5     |             |           | 10     | 33  | 48         |
| 4.    | Выбор и реализация стратегии              | 4     |             |           | 8      | 32  | 44         |
|       | Итого                                     | 17    |             |           | 34     | 129 | 180        |

### Разделы дисциплин и виды занятий (очно-заочная форма обучения)

| № п/п | Наименование раздела дисциплины           | Лекц. | Практ. зан. | Лаб. зан. | Семина | СРС | Всего час. |
|-------|---|-------|-------------|-----------|--------|-----|------------|
| 1.    | Введение в «Стратегический менеджмент»    | 4     |             |           | 4      | 45  | 53         |
| 2.    | Методология «Стратегического менеджмента» | 4     |             |           | 4      | 45  | 53         |
| 3.    | Диагностика среды организации             | 5     |             |           | 5      | 47  | 57         |
| 4.    | Выбор и реализация стратегии              | 4     |             |           | 4      | 45  | 53         |
|       | Итого                                     | 17    |             |           | 17     | 182 | 216        |

### 6. Лабораторный практикум в данном курсе не предусмотрен)

### 7. Практические занятия (семинары)

#### Практические занятия (семинары) (очная форма обучения)

| № п/п | № раздела дисциплины                      | Тематика практических занятий (семинаров)                         | Трудоёмкость (час.) |
|-------|---|---|---------------------|
| 1.    | Введение в «Стратегический менеджмент»    | Семинар 1. Основные понятия и эволюция стратегического управления | 2                   |
|       |   | Семинар 2. Иерархия стратегических намерений                      | 2                   |
|       |   | Семинар 3. Предприятие как объект стратегического управления      | 2                   |
| 2.    | Методология «Стратегического менеджмента» | Семинар 4. Классификация и виды стратегий                         | 2                   |
|       |   | Семинар 5. Стратегия и конкурентное преимущество                  | 4                   |
|       |   | Семинар 6. Организация стратегического управления                 | 4                   |
| 3.    | Диагностика среды организации             | Семинар 7. Анализ макросреды организации                          | 4                   |
|       |   | Семинар 8. Структура и особенности микросреды среды предприятия   | 2                   |
|       |   | Семинар 9. Анализ внутренней среды бизнеса                        | 2                   |

|    |                              |   |    |
|----|------------------------------|---|----|
|    |                              | Семинар10. Матричные методы стратегического анализа и управления    | 4  |
| 4. | Выбор и реализация стратегии | Семинар 11. Формирование, анализ и выбор стратегических альтернатив | 2  |
|    |                              | Семинар 12. Управление реализацией стратегии                        | 4  |
|    |                              | <b>ИТОГО:</b>   | 34 |

### Практические занятия (семинары) (очно-заочная форма обучения)

| № п/п | № раздела дисциплины                      | Тематика практических занятий (семинаров)                           | Трудоёмкость (час.) |
|-------|---|---|---------------------|
| 1.    | Введение в «Стратегический менеджмент»    | Семинар 1. Основные понятия и эволюция стратегического управления   | 1                   |
|       |   | Семинар 2. Иерархия стратегических намерений                        | 1                   |
|       |   | Семинар 3. Предприятие как объект стратегического управления        | 2                   |
| 2.    | Методология «Стратегического менеджмента» | Семинар 4. Классификация и виды стратегий                           | 2                   |
|       |   | Семинар 5. Стратегия и конкурентное преимущество                    | 2                   |
|       |   | Семинар 6. Организация стратегического управления                   | 1                   |
| 3.    | Диагностика среды организации             | Семинар 7. Анализ макросреды организации                            | 2                   |
|       |   | Семинар 8. Структура и особенности микросреды среды предприятия     | 2                   |
|       |   | Семинар 9. Анализ внутренней среды бизнеса                          | 1                   |
|       |   | Семинар10. Матричные методы стратегического анализа и управления    | 1                   |
| 4.    | Выбор и реализация стратегии              | Семинар 11. Формирование, анализ и выбор стратегических альтернатив | 1                   |
|       |   | Семинар 12. Управление реализацией стратегии                        | 1                   |
|       |   | <b>ИТОГО:</b>   | 17                  |

### 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах);
- доска;
- стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office;
- мультимедийный проектор;
- допускается использование переносной аппаратуры – ноутбук и проектор;
- экран (стационарный или переносной напольный).

| № ауд. | Наименование      | Наименование  |
|--------|-------------------|---|
| 17     | Учебная аудитория | Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран – 2 шт. |

|          |                   |  |
|----------|-------------------|--|
| 101      | Учебная аудитория | Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран -2 шт. |
| 27       | Учебная аудитория | Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.                          |
| 29       | Учебная аудитория | Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.                          |
|          |                   |  |
| Конф.зал | Учебная аудитория | Мультимедиа проектор – 1 шт., звуковое оборудование                  |

## 9. Информационное обеспечение дисциплины

*(указывается перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости))*

а) программное обеспечение  
Microsoft Office 2007, Mentor

б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

### Базы данных УНИБЦР РУДН:

- Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН (<http://lib.rudn.ru/> - сайт библиотеки РУДН).
- Электронные ресурсы – в том числе раздел: *Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ):*
- [Университетская библиотека ONLINE](#)
- [SPRINGER. Книжные коллекции издательства](#)
- [Вестник РУДН](#)
- [East View](#)
- Универсальные базы данных
- [eLibrary.ru](#)
- [Grebennikon](#)
- [Library PressDisplay](#)
- EBSCO - универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний
- [Swets Wise online content](#)
- [University of Chicago Press Journals](#)
- [Книги издательства «Альпина Паблишерз»](#)
- [Электронная библиотека диссертаций РГБ](#)

База данных "Мультязыковый словарь терминов", информационные библиографические базы данных ИНИОН РАН, Информационная база данных менеджера (Все по специальности Менеджмент), Базы данных нормативных актов РФ: документы для менеджеров, маркетологов, экономистов и финансистов КонсультантПлюс: ВерсияПроф. ON-LINE ВЕРСИЯ, Библиографическая база данных Management Contents, База данных по бизнесу и экономике (Business Source Complete), Базы данных Ассоциации Менеджеров России.

Информационно-справочные и поисковые системы:

Rambler.ru, Yandex.ru, Google. ru, Nigma.ru, Google. com, Апорт, FileSearch

## 10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

а) *основная литература*

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4  
<https://urait.ru/bcode/468863>
2. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 375 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6.  
<https://urait.ru/viewer/strategicheskij-menedzhment-412846#page/1>
3. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4  
<https://urait.ru/viewer/strategicheskij-menedzhment-425854#page/1>
4. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 447 с. — (Серия : Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-01109-8.  
<https://urait.ru/viewer/aktualnyy-strategicheskij-menedzhment-videnie-celi-izmeneniya-431117#page/1>
5. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6  
<https://urait.ru/viewer/strategicheskij-menedzhment-470044#page/1>
6. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4  
<https://urait.ru/viewer/strategicheskij-menedzhment-formirovanie-strategii-i-proektirovanie-biznes-processov-471817#page/1>
7. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 321 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-03440-0  
<https://urait.ru/viewer/strategicheskij-menedzhment-415557#page/1>

**б) дополнительная литература:**

8. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
9. 2. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
10. 3. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
11. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
12. Анисимов О.С., Верхоглазенко В.Н., Мундриевская Е.Б. Стратегическое управление в методологическом подходе. – М., 2014. – 396 с.
13. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / - СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
14. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
15. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. / - СПб.: Питер, 2009. - 256 с.
16. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

17. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века.- М: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
18. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
19. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
20. Облой К. Стратегия предприятия: в поисках устойчивого конкурентного преимущества. – Минск: Гривцов Букс, 2013. – 384 с.
21. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 495 с.
22. Портер М., Прахалад С., Самплер Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 4-е издание. / – М: Альпина, 2007.
23. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
24. 25. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с

#### *в) литература на английском языке*

1. Finkelstein, Sydney. Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. New York: Oxford University Press, 2009. – 463 p.
2. Freeman, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. - 276p.
3. Gray, Colin S. The Strategy Bridge: Theory for Practice. New York: Oxford University Press, 2010. - 308p.
4. Herman, Mark L., Mark D. Frost, and Robert Kurz. Wargaming for Leaders: Strategic Decision Making from the Battlefield to the Boardroom. New York: McGraw-Hill, 2009. – 275 p.
5. Hesselbein, Frances, and Marshall Goldsmith, eds. The Organization of the Future 2: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. – 348 p.
6. [Michael E. Porter](#) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press. New York, 2013. - 432 p.
7. [Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 12-th Edition / John A. Pearce II, Richard B. Robinson. New York: McGraw-Hill, 2012. - 829 p.](#)
8. [Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition, Fourteenth Edition / John A. Pearce II, Richard B. Robinson. New York: McGraw-Hill, 2014. - 920 p..](#)
9. The Oxford Handbook of Strategy Volume 1.Ed. by David O. Faulkner, Andrew Campbell, A Strategy Overview and Competitive Strategy. Oxford University Press, N-Y. 2003.- 544 p.
10. The Oxford Handbook of Strategy Volume 2. Ed.by David O. Faulkner, Andrew Campbell. Corporate Strategy. Oxford University Press, N-Y.2003.- 552 p.
11. [The Strategy Process: Concepts, Context, Cases \(6-th Edition\)](#) by Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn and Sumantra Ghoshal. 2010. - 980 p.
12. [Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy.](#) Harvard Business Review Press by Joan Magretta. 2011. - 238 p.

#### *з) периодические издания*

1. Директор
2. Компания
3. Менеджмент в России и за рубежом
4. Новости менеджмента
5. Проблемы теории и практики управления,
6. Свой бизнес

7. Секрет фирмы
8. Управление компанией
9. International Journal of Strategic Management
10. Strategic Management Journal и др.

**д) интернет-источники**

1. <http://dic.academic.ru> - словари
2. <http://www.ancor.ru> - Консалтинговая компания АНКОР
3. <http://www.aup.ru> - статьи, аналитика
4. <http://www.bkg.ru> – статьи, аналитика
5. <http://www.cfin.ru> – статьи, аналитика
6. <http://www.euromanagement.ru> – статьи, аналитика.
7. <http://www.glossary.ru/index.html>— статьи, аналитика
8. <http://www.imicor.ru> - Консалтинговая компания Имикор
9. <http://www.informika.ru> – ГосНИИ ИТТ «Информика».
10. <http://www.iteam.ru> – статьи, аналитика
11. <http://www.manager.ru> – статьи, аналитика.
12. <http://www.socpol.ru> – сайт Независимого института социальной политики (базы данных, статьи, аннотации).
13. <http://www.sostav.ru> – статьи, аналитика
14. <http://www.top-personnel.ru> – Журнал Управление персоналом
15. <http://www.e-xecutive.ru> - сайт Сообщества менеджеров
16. [www.euromanagement.ru](http://www.euromanagement.ru)
17. [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) – статьи, аналитика.
18. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) – статьи, аналитика.
19. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Госкомстата Российской Федерации.  
[www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) - Портал Iteam – Технология корпоративного управления

**11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как лекции, семинары, групповое и индивидуальное консультирование, практикумы, мастер-классы, самостоятельную работу студента.

**Виды занятий и методы обучения**

|  |  |
|--|--|
| Лекции                                   | Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и интерактивной.   |
| Семинары                                 | Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач. |
| Групповое академическое консультирование | Основная задача группового академического консультирования - подробное либо углубленное рассмотрение некоторых тем теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части студентов. По желанию студентов возможно вынесение на обсуждение дополнительных: тем, вызывающих у них особый интерес, которые не получают достаточного освещения           |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | в лекционном курсе. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя, студент имеет право не принимать участие в такой консультации в случае, если он самостоятельно успешно освоил данный раздел курса или же обсуждаемая дополнительная тема его не интересует.   |
| Индивидуальные консультации | Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.   |
| Мастер-класс                | Лекция и/или групповое консультирование приглашенного известного и высококвалифицированного зарубежного или отечественного ученого (либо практика в данной области). Задача - показать реальную сторону исследовательской и прикладной работы в науке и демонстрация студентам стандартов мышления профессионала в избранной ими специальности. |
| Самостоятельная работа      | Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы                |

#### Условия и критерии выставления оценок

От студентов требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях, выполнение заданий преподавателя. Особо ценится активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли), а также качество подготовки контрольных работ (тестов) и докладов.

Оценки по преподаваемой дисциплине выставляются на основании результатов изучения, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения (как правило, семестра). Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения предусмотренного учебной программой.

Все виды учебных работ выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент без уважительных причин не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал реферат и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются.

За различные виды работа в течение всего периода обучения студент может получить максимальную сумму – 100 баллов, из которых:

- 40 баллов – рубежная и промежуточная аттестации
- 17 – активная работа на семинарах, выполнение заданий, в том числе домашних
- 17 – посещение занятий
- 26 - подготовка докладов

#### *Порядок работы при написании доклада*

Для успешной работы над докладом следует выполнить следующее: серьезно отнестись к выбору темы, освоить навыки подбора литературы, методы работы с источниками.



При выборе темы следует проконсультироваться с преподавателем и ознакомиться с требованиями к докладу. После актуализации тематической проблемы следует изучить научные труды ведущих специалистов в выбранной предметной области, проанализировать существующие теории, гипотезы и результаты научных исследований. В основных положениях доклада должен быть отражен анализ, классификация и систематизация отобранного материала.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний, шкала оценок

| Баллы БРС | Традиционные оценки РФ  | Оценки ECTS |
|-----------|-------------------------|-------------|
| 95 – 100  | Отлично – 5             | A (5+)      |
| 86 – 94   |                         | B (5)       |
| 69 – 85   | Хорошо – 4              | C (4)       |
| 61 – 68   | Удовлетворительно – 3   | D (3+)      |
| 51 – 60   |                         | E (3)       |
| 31 – 50   | Неудовлетворительно – 2 | FX (2+)     |
| 0 – 30    |                         | F (2)       |
| 51 - 100  | Зачет                   | Passed      |

Описание оценок ECTS:

A ("Отлично") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B ("Очень хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C ("Хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D ("Удовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

E ("Посредственно") - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX ("Условно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F ("Безусловно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные

задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

## **12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

*Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Стратегический менеджмент» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.*

<https://esystem.rudn.ru/course/view.php?id=4860>

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

### **Разработчики:**

доцент. каф. менеджмента  
должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

А. В. Чернов  
инициалы, фамилия

### **Руководитель программы**

Д.Э.Н., проф., каф. менеджмента  
должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

В.С. Ефремов  
инициалы, фамилия

### **Заведующий кафедрой**

менеджмента  
название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

В.С. Ефремов  
инициалы, фамилия