

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа управления и инноваций



УТВЕРЖДАЮ
И.о.декана
/В.В.Печковская /
«28» августа 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Магистратура

38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Профиль «Управление персоналом в цифровой экономике»

вариативная часть

Форма обучения: очно-заочная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
на заседании Совета Факультета.
(протокол № 5, 27.08.2025 г.)

Москва 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», утвержденным приказом по МГУ от 30 декабря 2020 года № 1384 (в редакции приказа МГУ от 21 декабря 2021 года № 1404).

Годы приема на обучение 2024, 2025, 2026

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП: относится к вариативной части ОПОП, является обязательной для освоения.

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия:

К освоению дисциплины допускаются лица, имеющие **законченное высшее образование уровня бакалавриата** по любому направлению.

1. Входные компетенции

Обучающийся должен обладать сформированными на уровне бакалавриата общепрофессиональными и универсальными компетенциями, включая:

- способность к системному и критическому мышлению;
- способность анализировать социально-экономические и организационные процессы;
- базовые навыки управленческой и аналитической деятельности;
- способность работать с информацией и нормативной документацией.

2. Входные результаты обучения

Знать:

- основные категории менеджмента и теории организации;
- принципы построения и функционирования организаций;
- базовые методы анализа деятельности организации.

Уметь:

- проводить анализ управленческой ситуации;
- выявлять проблемы распределения функций и ответственности;
- применять базовые инструменты управленческого анализа.

Владеть:

- навыками анализа организационных систем;
- инструментами структурирования информации и подготовки аналитических выводов;
- цифровыми средствами обработки информации.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

| Компетенции выпускников (коды) | Индикаторы достижения компетенций | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с индикаторами достижения компетенций |
|---|---|---|
| <p>УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности</p> | <p>УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные методы критического анализа; – методологию системного подхода; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления; – осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта; – производить анализ явлений, обрабатывать полученные результаты, делать обоснованные выводы; – определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; – навыками критического анализа; – навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций. <ul style="list-style-type: none"> – навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов. |
| | <p>УК-1.2. Разрабатывает и обосновывает стратегию действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.</p> | <p>Знать основные положения разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации;</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать и обосновывать стратегию действий по решению проблемной ситуации; – использовать системный и междисциплинарные подходы к решению проблемной ситуации; |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>Владеть навыками разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.</p> |
| <p>УК-5. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном языке (иностранных языках), для академического и профессионального взаимодействия</p> | <p>УК-5.1. Устанавливает и развивает коммуникацию на государственном и иностранном языке (иностранных языках) в процессе академического и профессионального взаимодействия</p> | <p>Знать основные положения использования логико-методологического инструментария;</p> <p>Уметь использовать логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций;</p> <p>Владеть навыками применения логико-методологического инструментария для решения проблемной ситуаций.</p> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы коммуникативного поведения (вербального и невербального); – методы коммуникации в деловой среде; – структуру и основные языковые клише переговоров; – современные информационно-коммуникационные технологии в сфере академического и профессионального взаимодействия; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – понимать иноязычную устную и письменную академическую речь; – осуществлять коммуникацию на иностранном языке (иностранных языках); – вести диалог, соблюдая нормы речевого этикета; – устанавливать контакты и осуществлять коммуникацию в деловой среде; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками межкультурного взаимодействия с использованием современных коммуникативных технологий; – навыками устной и письменной речи на государственном и иностранном языке |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>(иностранных языках) для поддержания профессионального делового общения;</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками самостоятельного поиска знаний и их освоения для улучшения своих языковых способностей; – навыками активного восприятия аргументации собеседника, выражения эмпатии, убеждения с использованием адекватных языковых средств. |
| | <p>УК-5.2. Участвует в научных конференциях, форумах, деловых встречах, конкурсах проектов, аргументированно и конструктивно представляет результаты академической и профессиональной деятельности.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – структуру научной публикации и бизнес-презентации; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вести дискуссию по направлению подготовки; – проводить переговоры и совещания; – представлять и аргументированно отстаивать свою позицию в академических и профессиональных дискуссиях на государственном и иностранном языке (иностранных языках). <p>находить компромиссные решения в дебатах и применять адекватные языковые средства для их достижения.</p> |
| | <p>УК-5.3. Составляет, переводит и редактирует тексты на государственном и иностранном языке (иностранных языках) в рамках академического и профессионального взаимодействия</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – жанровые разновидности текстов; – приемы и технологии перевода. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – переводить тексты на иностранном языке профессиональной направленности в устной и письменной формах на русский язык; – осуществлять поиск информации на иностранном языке, систематизировать, обобщать и анализировать её; – исключать избыточную информацию, вести дискуссию по теме специальности; находить компромиссные решения в дебатах и применять адекватные языковые средства для их достижения; – вести деловую переписку и осуществлять электронную коммуникацию в рамках |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>академического и профессионального взаимодействия;</p> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методами анализа периодической печати по направлению подготовки; – навыками перевода аутентичного текста по направлению подготовки; – принимать участие в академических и профессиональных дискуссиях на государственном и иностранном языке (иностранных языках); |
| <p>УК-7. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки, формировать приоритеты личностного и профессионального развития.</p> | <p>УК-7.1. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</p> | <p>Знать основы планирования траектории личностного развития и профессионального роста.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявлять приоритеты собственной деятельности и определять способы ее совершенствования на основе самооценки; – формулировать цели личностного развития и профессионального роста; – планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач; – подвергать критическому анализу проделанную работу; – находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способностью самореализации и использования творческого потенциала; – навыками определения целей личностного и профессионального развития; – способностью контролировать и достигать цели личностного развития и профессионального роста. |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>УК-7.2. Оценивает требования рынка труда для выстраивания траектории собственного профессионального роста, определяет стратегию профессионального развития</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – требования рынка труда и предложения образовательных услуг в сфере профессиональной деятельности; – методы оценки личностного и профессионального потенциала сотрудника; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявлять и оценивать требования рынка труда и предложения образовательных услуг; – оценивать личностный и профессиональный потенциал; – планировать профессиональную карьеру; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способностью выстраивать, реализовывать и корректировать траекторию собственного профессионального роста с учётом изменяющихся условий рынка труда на основе принципов непрерывного обучения; – способностью самоорганизации и самоконтроля для реализации собственной деятельности; – способностью определять стратегию профессионального развития. |
| <p>ПК-1. Способен самостоятельно планировать и проводить научно-прикладные исследования с использованием современного теоретического и методологического инструментария науки, в том числе инструментов психологических, социологических и статистических исследований</p> | <p>ПК-1.1. Планирует и проводит научно-прикладное исследование.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методологию научного исследования; – методы и средства планирования и организации научно-прикладного исследования; – процесс проведения экспериментов и наблюдений; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять методы проведения исследования и эксперимента; – применять информационные технологии и технические средства обработки результатов исследования; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками проведения исследования; |

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> – навыками составления отчетов по результатам проведенного исследования. |
| | <p>ПК-1.2. Использует современный теоретический и методологический инструментарий науки, в том числе инструменты психологических, социологических и статистических исследований.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методологию научного исследования; – современные информационные технологии и технические средства обработки результатов исследования; – инструменты психологических, социологических и статистических исследований; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять информационные технологии и технические средства для проведения научно-прикладного исследования и эксперимента; – применять инструменты психологических, социологических и статистических исследований; <p>Владеть навыками применения информационных технологий и технических средств для проведения научно-прикладного исследования и эксперимента.</p> |
| <p>ПК-5. Способен самостоятельно разрабатывать стратегию и тактику маркетинга организации и маркетинга персонала на основе анализа сложного окружения (контекста), интерпретации социальных, экономических, правовых и культурных тенденций, прогноза последствий управленческих действий, формировать ценностное предложение работникам и соискателям.</p> | <p>ПК-5.1. Разрабатывает стратегию и тактику маркетинга организации на основе анализа внутренних и внешних социальных, экономических, правовых и культурных факторов и тенденций, прогноза последствий управленческих действий.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы стратегического маркетинга; – методы анализа и оценки организационного окружения; – процесс разработки стратегии и тактики маркетинга организации; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать и оценивать организационное окружение; – ставить цели и задачи стратегии и тактики маркетинга организации; – разрабатывать план реализации стратегии и тактики маркетинга организации; |

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>Владеть навыками разработки плана реализации стратегии и тактики.</p> |
| | <p>ПК-5.2. Разрабатывает стратегию и тактику маркетинга персонала на основе анализа социальных, экономических, правовых и культурных факторов и тенденций, прогноза последствий управленческих действий.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы стратегического маркетинга; – основы управления персоналом; – основы HR-маркетинга; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать и оценивать организационное окружение; – стратегию и тактику маркетинга персонала; <p>Владеть навыками разработки стратегии и тактики маркетинга персонала.</p> |
| | <p>ПК-5.3. Формирует ценностное предложение работникам и соискателям.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы HR-маркетинга; – основы HR-брендинга; – методы анализа выполнения корпоративных социальных программ и определения их экономической эффективности; – потребности персонала организации; – методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения; – основные положения законодательства Российской Федерации; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать и оценивать условия труда в организациях-конкурентах; – выявлять, анализировать и оценивать потребности персонала; – проводить мониторинг успешных корпоративных социальных программ; – проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой; – определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ; |

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> – определять критерии и уровни удовлетворенности персонала; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками разработки концепции корпоративной социальной программы для работников с учетом требований законодательства Российской Федерации; – навыками разработки ценностного предложения работникам и соискателям. |
| <p>ПК-7. Способен осуществлять оценку эффективности труда, выявлять резервы для повышения производительности и качества труда, организовывать процесс контроля результатов труда, выдвигать предложения по изменению его условий, определять эффективность работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах.</p> | <p>ПК-7.1. Оценивает эффективность труда, выявляет резервы для повышения производительности и качества труда.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права; – основы производственной деятельности организации; – методы оценки результатов и эффективности труда; – формы и методы оценки персонала и результатов их труда; – основы профессиональной ориентации; – методики планирования и прогнозирования потребности в персонале; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы; – применять критерии и показатели оценки эффективности труда; – определять критерии формирования кадрового резерва организации; – выявлять резервы для повышения производительности и качества труда; – анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; – <p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками оценки эффективности труда в организации; |

| | | |
|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> – навыками разработки мероприятий по выявлению резервов для повышения производительности и качества труда. |
| | <p>ПК-7.2. Организует процесс контроля результатов труда, выдвигает предложения по изменению его условий.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом; – методы анализа выполнения планов и задач по управлению персоналом, определения их экономической эффективности; – методы оценки результатов и эффективности труда; – методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – контролировать и корректировать исполнение поручений и задач; – проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом; – оценивает текущие условия труда в организации; – организовывать проведение аудита и контроллинга в управлении персоналом; <p>Владеть навыками разработки предложений по изменению условий контроля результатов труда.</p> |
| | <p>ПК-7.3. Определяет эффективность работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы управления развитием и эффективностью организации; – методы анализа выполнения планов и задач по управлению персоналом, определения их экономической эффективности; – методы оценки результатов и эффективности труда; – методы оценки результатов и эффективности труда; – тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты;</p> <ul style="list-style-type: none"> – локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оплаты, организации и нормирования труда; – законодательство Российской Федерации по нормированию труда; – нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать нормативные и методические документы по вопросам оплаты и организации труда персонала; – анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; – проводить мониторинг заработной платы на рынке труда; – оформлять документы по вопросам оплаты и организации труда персонала, представляемые в государственные органы, представительные органы работников; – составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации; – рассчитывать бюджет в области управления персоналом; <p>Владеть навыками оценки эффективности работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах в организации.</p> |
| <p>ПК-17. Способен самостоятельно выявлять область, направленность и тему проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций, его цели и за-</p> | <p>ПК-17.1. Выявляет область, направленность и тему проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций, его цели и задачи.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы управления проектами; – методы постановки целей и задач проекта; – основные элементы концепции проекта. |

| | | |
|---|--|---|
| <p>дачи, разрабатывать план реализации проекта и определять ожидаемые результаты, подбирать команду проекта, оценивать экономическую и социальную эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом, разрабатывать пакет документов по проекту.</p> | | <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определять область, направленность и тему проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций; – формулировать цели и задачи проекта, исходя из имеющихся ограничений; – формулировать и обосновывать концепцию проекта в сфере управления персоналом; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками определения области, направленности и темы проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций; – навыками разработки концепции проекта в сфере управления персоналом. |
| | <p>ПК-17.2. Разрабатывает план реализации проекта в области управления персоналом и определяет его ожидаемые результаты</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы планирования проекта; – структуру жизненного цикла проекта; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать план реализации проекта в области управления персоналом; – выявлять и анализировать риски проекта; – оценивать ожидаемые результаты проекта. <p>Владеть навыками разработки плана проекта в области управления персоналом и оценки его ожидаемых результатов.</p> |
| | <p>ПК-17.3. Подбирает команду проекта.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы проектного менеджмента; – методы управления командой (группой); – особенности психологии межличностных отношений в команде (группе); – стратегии формирования и развития команды (группы); <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формировать команду (группу) проекта; – распределять рабочие задачи между членами команды (группы) проекта; |

| | | |
|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> – применять командные стратегии, соответствующие текущей ситуации; – планировать и осуществлять контроль развития команды (группы) проекта; <p>Владеть навыками управления командой (группой) для достижения оставленной цели.</p> |
| | <p>ПК-17.4. Оценивает экономическую и социальную эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом, разрабатывает пакет документов по проекту.</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы анализа и оценки экономической и социальной эффективности проектов в области управления персоналом; – методы количественного анализа; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявлять основные проблемы, влияющие на реализацию и эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом; – анализировать и оценивать экономическую и социальную эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом; – разрабатывать пакет документов по инвестиционному проекту в области управления персоналом; <p>Владеть навыками составления аналитического отчета экономической и социальной эффективности инвестиционного проекта в области управления персоналом.</p> |

4. Объем дисциплины (модуля) 3 з.е., в том числе 36 академических часа на контактную работу обучающихся с преподавателем, 72 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий.

| Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) | Всего (часы) | В том числе | | | | | | | |
|---|--------------|---|---------------------------|------------------------|--------------------------------------|---|-----------------------------|------|-------|
| | | Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) <i>Виды контактной работы, часы</i> | | | | Самостоятельная работа обучающегося <i>Виды самостоятельной работы, часы</i> | | | |
| | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | Групповые консультации | Индивидуальная работа с обучающимися | Всего | Вид | часы | Всего |
| 1. Введение в стратегический менеджмент. Причины и основные предпосылки появления стратегического менеджмента как самостоятельного подхода в 60- х. г.г. XX в. Базовая теория стратегического менеджмента А.Чандлера. «Управление по целям» П.Друкера. Конкурентная и ресурсная модель стратегического менеджмента. Современная организация как система. Системное мышление. Законы систем. Классические системы управления организацией. Кибернетическая модель управления организацией. | 10 | лекция, 1 | семинар, 3 | | | 4 | подготовка к устному опросу | 6 | 6 |
| 2. Стратегическое мышление менеджера. Внешняя среда компании и ее влияние на процесс управления. | 14 | лекция, 1 | семинар, 3 | | | 4 | подготовка к устному | 4 | 10 |

| | | | | | | | | | |
|--|-----------|----------------------|-----------------------|--|----------|---|---|----------|--|
| <p>Понятие и структура стратегического мышления. Модели мышления и их влияние на принятие управленческих решений. Определяющее значение внешней среды в стратегическом менеджменте. Микросреда, мезосреда, глобальная среда. Структура микросреды, мезосреды, глобальной среды. Роль внешних стейкхолдеров. Изменчивость и противоречивость внешней среды. Турбулентность внешней среды в условиях глобальной трансформации. Реактивная и прогностическая модели стратегического менеджмента. Стратегическое видение как «погружение» во внешнюю среду. Новая бизнес-среда. Стратегическое соответствие.</p> | | | | | | | <p>опросу подготовка проектного задания (в формате презентации)</p> | <p>6</p> | |
| <p>3. Иерархическая модель стратегического менеджмента. Роль и виды корпоративной, бизнес-, и функциональных стратегий. Модель стратегического управления. Уровни стратегического менеджмента в компаниях: корпоративная стратегия, бизнес-стратегии, функциональные стратегии. Определяющая роль корпоративной стратегии компании. Вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция и диверсификация как базовые корпоративные стратегии. Их особенности, преимущества и риски. Особенности</p> | <p>12</p> | <p>лекция, 1</p> | <p>семинар, 3</p> | | <p>4</p> | <p>подготовка к устному опросу</p> <p>подготовка проектного задания (в формате презентации)</p> | <p>3</p> <p>5</p> | <p>8</p> | |

| | | | | | | | | | |
|---|----|--------------|---------------|--|--|---|--|-------------|----|
| <p>бизнес-стратегии. Стратегические бизнес-единицы (СБЕ). Жизненный цикл продукта. Основные функциональные стратегии – производственная, финансовая, маркетинговая. Стратегии компании в различных отраслях. Бизнес-модель компании. Стратегии компании на международных рынках. Современные модели стратегического менеджмента. Изучение кейсов стратегий развития.</p> | | | | | | | | | |
| <p>4. Классические методы стратегического анализа. Конкурентные преимущества, конкурентоспособность. 5 конкурентных сил. Характеристика и виды конкурентных преимуществ. Возможности формирования, развития, сохранения и средства защиты конкурентных преимуществ. Конкурентные стратегии М.Портера. Анализ конкурентов. Ключевые факторы успеха в отрасли. Цепочка создания ценности М.Портера. Цепочка создания ценности в отрасли. Понятие «ключевая компетенция» и его сущность, источники формирования. Основная схема стратегического анализа. Методы анализа внешней среды организации. Методы анализа внутренней среды организации. Анализ фирмы: Бостонская матрица. Матрица GE. Их роль в формировании оптимального портфеля</p> | 20 | лекция, 1 | семинар, 5 | | | 6 | подготовка к устному опросу подготовка проектного задания (в формате презентации) | 3 11 | 14 |

| | | | | | | | | | |
|--|----|--------------|---------------|--|--|---|--|------------|----|
| <p>бизнесов. Матрица И.Ансоффа. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня. Анализ ресурсов и возможностей: Схема анализа ресурсов и возможностей. Определение и идентификация ресурсов и возможностей. Оценка ресурсов и возможностей. Стратегические последствия и их использование. Стратегический анализ издержек. Анализ отрасли и конкуренции: Анализ привлекательности отрасли. Анализ конкурентного окружения. Сценарное планирование</p> | | | | | | | | | |
| <p>5. Стратегический менеджмент как процесс. Взаимосвязь стратегического и корпоративного управления. Роль и полномочия заинтересованных лиц и органов управления в системе стратегического управления компанией. Выстраивание стратегической пирамиды. Условия эффективного применения стратегий. Алгоритм стратегического менеджмента как последовательности этапов принятия управленческих решений. Процесс формулирования стратегии. Миссия, ее значение и современные интерпретации. Система стратегических целей, финансовые и нефинансовые цели. SMART-принцип. Разработка стратегии. Сценарный подход. Стратегические сессии. Выбор стратегии организацией.</p> | 16 | лекция, 1 | семинар, 5 | | | 6 | подготовка к устному опросу подготовка проектного задания (в формате презентации) | 3 7 | 10 |

| | | | | | | | | | |
|---|----|--------------|---------------|--|--|---|--|------------|---|
| <p>Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий. Формулирование стратегии. Бизнес-план и дорожная карта как конкретизация стратегического планирования. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) Д.Нортон и Р. Каплана. Преимущества и ограничения модели развития на основе Balanced Scorecard.</p> | | | | | | | | | |
| <p>6. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента. Стратегическое управление в условиях неопределенности. «Стратегическое сафари» Г. Минцберга. Проблемы и ограничения классических подходов стратегического менеджмента. Критика Г.Минцбергом «матричного» метода принятия стратегических решений. Множественность концепций стратегического менеджмента как проявления комплексного и противоречивого процесса стратегического управления. Роль инноваций в системе целей стратегического менеджмента. Поиск источников конкурентного преимущества. Стратегические альянсы. Особенности стратегического управления в кризисной ситуации.</p> | 12 | лекция, 1 | семинар, 3 | | | 4 | подготовка к устному опросу подготовка проектного задания (в формате презентации) | 3 5 | 8 |

| | | | | | | | | | | |
|---|------------|--------------|------------------------------------|--|--|---|--|------------|---|--|
| <p>7. Ресурсная теория стратегического менеджмента. Стратегические корневые компетенции Г.Хамела и К.Прахалада. Изменение главной установки стратегического менеджмента в 90-е г.г. XX в. Первичность ключевых ресурсов компании. Развитие стратегических корневых (внутренних) компетенций как главного источника конкурентоспособности компаний.</p> | 12 | лекция, 1 | семинар, 3 | | | 4 | подготовка к устному опросу подготовка проектного задания (в формате презентации) | 5 3 | 8 | |
| <p>8. Реализации стратегии компании и оценка эффективности. Взаимосвязь стратегического управления и управления проектами. Организация управления стратегическими проектами в организации. Стратегический контроллинг. Оценка эффективности реализации стратегии. Стратегическая рефлексия.</p> | 12 | лекция, 1 | семинар, 2 семинар, 1 | | | 4 | подготовка проектного задания (в формате презентации) | 8 | 8 | |
| Итого | 108 | 36 | | | | | | 72 | | |

6. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) представлен в приложении «ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОС)».

Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:

Вопросы для устного опроса.

Домашнее задание: Формы для проведения анализа компании, выбранной студентом для подготовка проектного задания (в формате презентации) по темам 4-7.

Темы рефератов.

- **Перечень основной и дополнительной учебной литературы:**

- а) **Основная литература:**

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. 9-е изд. - СПб.: Питер, 2021. - 672 с.
2. Томпсон А., Питереф М., Гэмбл Дж., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. - М.: Вильямс, 2020. - 800 с.

- а) **Дополнительная литература:**

1. Гайдо В.К. Стратегия и ее реализация. От теории к практике. – М.: Перо, 2020. – 192 с.
2. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.
3. Крогерус М., Чешпелер Р. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. – М.: Олимп_Бизнес, 2018. – 208 с.
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, 2016. – Цифровая книга.
5. Макдермотт И., О'Коннор Дж. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 396 с.
6. Ковени М., Гэнстер Д. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. - М.: Альпина Паблишер, 2020. – 232 с.
7. Тромпернаарс, Фонс. 100 ключевых моделей и концепций управления. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 640 с.
8. Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества: электронная книга //Дон Бек, 2018, 410 с.
9. Alvesson, M., & Sandberg, J. (2012). “Doing it with: An introduction to organizational case study”. In M. Alvesson & J. Sandberg (Eds.), *Doing it with: An Introduction to Organizational Case Study* (pp. 3-19). SAGE Publications.
10. Brown, A., & Eisenhardt, K. (2009). “The Art of Continuously Managing Your Organizational Vision”. *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 44-51.
11. Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (Eds.). (2017). *Handbook of Research on Organizational Design*. Edward Elgar Publishing.
12. Cross, R., & Cummings, L. L. (2020). “Designing Organizations: A Comparative Approach”. In R. Cross & L. L. Cummings (Eds), *Designing Organizations. A Comparative Approach* (pp. 1-14). John Wiley & Sons.

- **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

MS Office

- **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. Федеральная служба по интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. - URL: <https://rupto.ru/ru>.

2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.gks.ru/>.
3. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>.
4. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы]: сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>.

- **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Федеральный закон «О промышленной политике» в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: федер. закон: [принят Государственной Думой 16 декабря 2014 г.: одобр. Советом Федерации 25 декабря 2014 г.: по состоянию на 20.06.2023г.] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
2. Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» [Электронный ресурс]: федер. закон: [принят Государственной Думой 12 июля 1996 г.: одобр. Советом Федерации 7 августа 1996 г.: по состоянию на 20.06.2023г.] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
3. Федеральный закон «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: федер. закон: [принят Государственной Думой 16 декабря 2014 г.: одобр. Советом Федерации 25 декабря 2014 г.: по состоянию на 20.06.2023г.] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
4. Наука, инновации и технологии [Электронный ресурс] // Сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 21.07.2023).
5. Сайт Национальной технологической инициативы [Электронный ресурс] // URL: <https://nti2035.ru/nti/?ysclid=lnpznbm1lu843469113> (дата обращения: 18.07.2023).
6. Агентство по технологическому развитию [Электронный ресурс]. - URL: <https://tech-agency.ru/>.
7. Автоматизированная информационная система «Инновации» [Электронный ресурс]. - URL: <https://innovation.gov.ru>. Режим доступа: <https://innovation.gov.ru>, свободный.
8. <https://www.u-b-s.ru/publikacii/strategicheskij-menedzhment.html>
9. Сайт корпорации малого и среднего бизнеса (МСП) [Электронный ресурс]. - URL: <https://corpmsp.ru>.
10. Вестник Московского университета. Серия 21. Менеджмент [Электронный ресурс]. – М. : Изд. дом МГУ, 2004–. – ISSN 2221-7780. – Эл. версия. – URL: <http://msupublishing.ru> (дата обращения: 20.02.2025).
11. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]. – М.: Экон. ф-т МГУ, 2007–. – Эл. версия. – URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/iad/consulting> (дата обращения: 22.02.2025).

- **Описание материально-технической базы**

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

Материально-техническое обеспечение (МТО) соответствует необходимым требованиям, включая аудитории, ПО и доступ к базам данных и информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

8. Язык преподавания: русский

9. Преподаватель (преподаватели): к.э.н., доцент Печковская Виктория Викторовна.

10. Разработчики программы: к.э.н., доцент Печковская Виктория Викторовна.