

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**

**27.04.03 «СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ»**

**Профиль «Прикладная аналитика и управление»**

**Форма обучения: очная**

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 27.04.03 «Системный анализ и управление», утвержденным приказом по МГУ от «30» декабря 2020 г. № 1376 от 29 мая 2023 года № 697.

Годы приема на обучение 2024, 2025, 2026

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП: относится к базовой 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><b>УК-1.</b> 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><b>УК-1.1.</b> Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные методы критического анализа;</li> <li>- методологию системного подхода;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления;</li> <li>- осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта;</li> <li>- производить анализ явлений, обрабатывать полученные результаты, делать обоснованные выводы;</li> <li>- определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий;</li> <li>- навыками критического анализа;</li> <li>- навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций.</li> <li>- навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов.</li> </ul>
	<p><b>УК-1.2.</b> Разрабатывает и обосновывает стратегию действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.</p>	<p><b>Знать</b> основные положения разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации;</p> <p><b>Уметь:</b></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать и обосновывать стратегию действий по решению проблемной ситуации;</li> <li>– использовать системный и междисциплинарные подходы к решению проблемной ситуации;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.</p>
	<p><b>УК-1.3.</b> Использует логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций.</p>	<p><b>Знать</b> основные положения использования логико-методологического инструментария;</p> <p><b>Уметь</b> использовать логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций;</p> <p><b>Владеть</b> навыками применения логико-методологического инструментария для решения проблемной ситуаций.</p>
<p><b>УК-2.</b> Способен использовать философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач</p>	<p><b>УК-2.1.</b> Использует основные философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные категории и концепции философии в их взаимосвязи с современной культурой;</li> <li>– главные направления философии в их историческом своеобразии;</li> </ul> <p><b>Уметь</b> использовать основные категории и концепции философии при решении социальных и профессиональных задач;</p> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками оценки результатов решения социальных и профессиональных задач с точки зрения основных философских категорий и концепций;</li> </ul>

<p><b>УК-5.</b> Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном языке (иностранных языках), для академического и профессионального взаимодействия.</p>	<p><b>УК-5.1.</b> Устанавливает и развивает коммуникацию на государственном и иностранном языке (иностранных языках) в процессе академического и профессионального взаимодействия</p>	<p>категориальным аппаратом современной философии.</p> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы коммуникативного поведения (вербального и невербального);</li> <li>– методы коммуникации в деловой среде;</li> <li>– структуру и основные языковые клише переговоров;</li> <li>– современные информационно-коммуникационные технологии в сфере академического и профессионального взаимодействия;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понимать иноязычную устную и письменную академическую речь;</li> <li>– осуществлять коммуникацию на иностранном языке (иностранных языках);</li> <li>– вести диалог, соблюдая нормы речевого этикета;</li> <li>– устанавливать контакты и осуществлять коммуникацию в деловой среде;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками межкультурного взаимодействия с использованием современных коммуникативных технологий;</li> <li>– навыками устной и письменной речи на государственном и иностранном языке (иностранных языках) для поддержания профессионального делового общения;</li> <li>– навыками самостоятельного поиска знаний и их освоения для улучшения своих языковых способностей;</li> <li>– навыками активного восприятия аргументации собеседника, выражения эмпатии, убеждения с использованием адекватных языковых средств.</li> </ul>
	<p><b>УК-5.2.</b> Участвует в научных конференциях, форумах, деловых встречах, конкурсах проектов, аргументированно и конструктивно представляет результаты академической и профессиональной</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– структуру научной публикации и бизнес-презентации;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вести дискуссию по направлению подготовки;</li> </ul>

	деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить переговоры и совещания;</li> <li>– представлять и аргументированно отстаивать свою позицию в академических и профессиональных дискуссиях на государственном и иностранном языке (иностранных языках).</li> </ul> <p>находить компромиссные решения в дебатах и применять адекватные языковые средства для их достижения.</p>
<p><b>УК-7.</b> Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки, формировать приоритеты личного и профессионального развития.</p>	<p><b>УК-7.1.</b> Определяет приоритеты собственной деятельности, личного развития и профессионального роста</p>	<p><b>Знать</b> основы планирования траектории личного развития и профессионального роста.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять приоритеты собственной деятельности и определять способы ее совершенствования на основе самооценки;</li> <li>– формулировать цели личного развития и профессионального роста;</li> <li>– планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач;</li> <li>– подвергать критическому анализу проделанную работу;</li> <li>– находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью самореализации и использования творческого потенциала;</li> <li>– навыками определения целей личного и профессионального развития;</li> <li>– способностью контролировать и достигать цели личного развития и профессионального роста.</li> </ul>
	<p><b>УК-7.2.</b> Определяет способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– требования рынка труда и предложения образовательных услуг в сфере профессиональной деятельности;</li> <li>– методы оценки личного и профессионального потенциала сотрудника;</li> </ul>

		<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять и оценивать требования рынка труда и предложения образовательных услуг;</li> <li>– оценивать личностный и профессиональный потенциал;</li> <li>– планировать профессиональную карьеру;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками выбора способа совершенствования собственной деятельности с учетом особенностей личностного и профессионального потенциала, подходящих форм и методов обучения для её развития.</p>
<p><b>ПК-12.</b> Способен выявлять проблемы организации, связанные с информационным обеспечением и особенностями установленной базы данных, анализировать и осваивать новые информационные технологии в области баз данных.</p>	<p><b>ПК-12.1.</b> Выявляет проблемы организации, связанные с информационным обеспечением и особенностями установленной базы данных</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы функционирования баз данных;</li> <li>– основные тенденции развития информационных технологий в области баз данных;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– исследовать рынок перспективных баз данных, их принципиальных возможностей;</li> <li>– осуществлять сбор и анализ нереализованных потребностей пользователей баз данных;</li> <li>– анализировать проблемы организации в области информационного обеспечения;</li> <li>– оценивать эффективность функционирования баз данных;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками выявления проблем организации, связанные с информационным обеспечением и особенностями установленной базы данных;</li> <li>– навыками прогнозирования состояния и осуществления планирования по развитию баз данных в организации.</li> </ul>
	<p><b>ПК-12.2.</b> Анализирует и осваивает новые информационные технологии в области баз данных</p>	<p><b>Знать:</b> современные и перспективные технологии в области баз данных;</p> <p><b>Уметь:</b></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить мониторинг новых информационных технологий в области баз данных, появляющихся на рынке;</li> <li>– осваивать новые информационные технологии в области баз данных;</li> <li>– анализировать возможности внедрения новых информационных технологий;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками планирования освоения и внедрения в практику администрирования организации новых технологий работы с базами данных.</p>
<p><b>ПК-13.</b> Способен принимать управленческие решения и разрабатывать план по развитию и обновлению базы данных организации.</p>	<p><b>ПК-13.1.</b> Выявляет альтернативы и принимает управленческие решения по разработке плана развития и обновления базы данных организации</p>	<p><b>Знать</b> основные тенденции развития информационных технологий в области баз данных;</p> <p><b>Уметь</b> выявлять альтернативы на основе заданных критериев и выбирать наилучшую;</p> <p><b>Владеть</b> навыками принятия управленческих решений по разработке плана развития и обновления базы данных организации.</p>
	<p><b>ПК-13.2.</b> Разрабатывает план развития и обновления базы данных организации</p>	<p><b>Знать</b> принципы работы, технологии и возможности аппаратного и программного обеспечения баз данных;</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать основные этапы развития и обновления версий программного обеспечения баз данных;</li> <li>– описывать типовые процессы по развитию и обновлению версий базы данных;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками разработки плана реализации принятых решений по перспективному развитию и обновлению базы данных организации.</p>
<p><b>ПК-15.</b> Способен разрабатывать ИТ стратегию организации с учетом анализа бизнес-стратегии, финансового, научно-технического, производственного</p>	<p><b>ПК-15.1.</b> Разрабатывает ИТ стратегию организации, в том числе с применением инноваций</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методики стратегического управления и планирования;</li> </ul>

<p>и кадрового потенциала, в том числе с применением инноваций, управлять формированием и внедрением системы показателей оценки эффективности ИТ</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– методики стратегического управления ИТ;</li> <li>– методы инвестиционного анализа;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать цели, приоритеты и ограничения ИТ стратегии, в том числе с применением инноваций;</li> <li>– выявлять и оценивать риски реализации ИТ стратегии;</li> <li>– оценивать эффективность ИТ стратегии;</li> <li>– контролировать реализацию ИТ стратегии;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками разработки ИТ стратегии организации</p>
	<p><b>ПК-15.2.</b> Управляет формированием и внедрением системы показателей оценки эффективности ИТ</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы экономики ИТ;</li> <li>– методы оценки эффективности;</li> <li>– методы и модели оценки эффективности ИТ;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать эффективность ИТ;</li> <li>– формировать требования к системе показателей эффективности ИТ;</li> <li>– выбирать показатели оценки эффективности ИТ и планировать их целевые значения;</li> <li>– анализировать результаты оценки показателей эффективности ИТ и осуществлять управленческие действия по результатам анализа;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками разработки системы показателей оценки эффективности ИТ в организации, в том числе с применением инноваций;</li> <li>– навыками разработки плана внедрения системы показателей оценки эффективности ИТ;</li> <li>– навыками разработки предложений по результатам проведенной оценки эффективности ИТ в организации.</li> </ul>

<p><b>ПК-17.</b> Способен выявлять, планировать и обеспечивать внедрение ИТ-инноваций, осуществлять управление знаниями с помощью ИТ</p>	<p><b>ПК-17.1.</b> Выявляет и разрабатывает план внедрения ИТ-инноваций</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стандарты и методики управления инновациями;</li> <li>– рынок ИТ;</li> <li>– системы управления идеями, краудсорсинговые и посткраудсорсинговые технологии;</li> <li>– способы оценки инноваций;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять потребность в инновациях ИТ;</li> <li>– формирует приоритетные для внедрения инноваций ИТ;</li> <li>– планировать внедрение инноваций ИТ и согласование с заинтересованными лицами этих планов;</li> <li>– контролировать внедрение инноваций ИТ;</li> <li>– анализировать результаты выявления и внедрения инноваций ИТ и выполнять управленческие действия по его результатам;</li> <li>– выбирать инновации ИТ для внедрения в организации;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками выявления потребностей организации в инновациях ИТ;</li> <li>– методами планирования внедрения инноваций ИТ в организации;</li> </ul>
	<p><b>ПК-17.2.</b> Осуществляет управление знаниями с помощью ИТ</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стандарты и методики управления знаниями;</li> <li>– рынок систем управления знаниями, инновациями и компетенциями;</li> <li>– рынок дистанционных систем корпоративного обучения, аналитических систем, систем принятия решения, смарт-технологий;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять потребности в управлении знаниями с помощью ИТ;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– организовать процесс управления знаниями с помощью ИТ в организации;</li> <li>– изменения в процессе управления знаниями с помощью ИТ;</li> <li>– анализировать и оценивать особенности организации для внедрения системы управления знаниями;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– планировать управления знаниями с помощью ИТ;</li> <li>– разрабатывать систему оценки результатов управления знаниями с помощью ИТ, оценивать результаты;</li> <li>– разрабатывать рекомендации по развитию управления знаниями в организации.</li> </ul>
<p><b>ПК-18.</b> Способен планировать, организовывать и контролировать создание, внедрение и изменение информационной системы.</p>	<p><b>ПК-18.1.</b> Планирует создание, внедрение и изменение информационной системы.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы теории систем и системного анализа;</li> <li>– устройство и функционирование современных ИС;</li> <li>– современные подходы и стандарты автоматизации организации (например, crm, mpr, erp..., itil, itsm);</li> <li>– основные этапы проведения организационных изменений;</li> <li>– методики описания и моделирования бизнес-процессов, средства моделирования бизнес-процессов организации;</li> <li>– основы менеджмента;</li> <li>– основы финансового планирования;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– планировать работы по созданию, внедрению и изменению ИС;</li> <li>– моделировать бизнес-процессы организации;</li> <li>– обеспечить соответствие процесса интеграции информационной системы принятым в организации или проекте стандартам и технологиям;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– учитывать изменения внешней и внутренней среды организации в процессе планирования ИС;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками разработки плана создания, внедрения и изменения ИС.</p>
	<p><b>ПК-18.2.</b> Организует создание, внедрение и изменение информационной системы</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы командообразования;</li> <li>– теорию мотивации;</li> <li>– теорию организационного поведения;</li> <li>– основы управления коммуникациями;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– распределять работ по созданию, внедрение и изменение информационной системы;</li> <li>– оценивать интересы и потенциал сотрудников (членов команды);</li> <li>– обеспечивать коммуникацию между сотрудниками (членами команды);</li> <li>– использовать методы мотивации персонала для эффективного выполнения работ;</li> <li>– оценивать работу персонала в проекте;</li> <li>– оценивать эффективность персонала и мероприятия по его развитию;</li> <li>– применять инструменты и методы управления персоналом;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками организации группы (команды) по созданию, внедрению и изменение информационной системы.</p>
	<p><b>ПК-18.3.</b> Контролирует создание, внедрение и изменение информационной системы.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теорию менеджмента;</li> <li>– основные методы мониторинга и контроля выполнения работ;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить мониторинг выполнения работ по созданию, внедрению и изменению информационной системы.</li> <li>– разрабатывать мероприятия по исправлению отклонений от плана;</li> </ul>

		<b>Владеть</b> методами контроля выполнения работ по созданию, внедрению и изменению информационной системы
--	--	---

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
<b>1. Введение в стратегический менеджмент.</b> 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	10	лекция, 1	семинар, 3			4	подготовка к устному опросу	6	6

ресурсная модель стратегического менеджмента. Современная организация как система. Системное мышление. Законы систем. Классические системы управления организацией. Кибернетическая модель управления организацией.									
<b>2. Стратегическое мышление менеджера. Внешняя среда компании и ее влияние на процесс управления.</b> 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.	14	лекция, 1	семинар, 3			4	подготовка к устному опросу подготовка проектного задания (в формате презентации)	4 6	10
<b>3. Иерархическая модель стратегического менеджмента. Роль и виды корпоративной, бизнес-, и функциональных стратегий.</b> Модель стратегического управления. Уровни стратегического	12	лекция, 1	семинар, 3			4	подготовка к устному опросу  подготовка проектного	3 5	8

<p>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 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>							задания (в формате презентации)		
<p><b>4. Классические методы стратегического анализа.</b> 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.</p>	20	лекция, 1	семинар, 5			6	подготовка к устному опросу  подготовка проектного задания (в формате презентации)	3  11	14

<p>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 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><b>5. Стратегический менеджмент как процесс.</b> 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</p>	16	лекция, 1	практические занятия 5			6	подготовка к устному опросу  подготовка проектного задания (в формате презента-	3  7	10

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. 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.							ции)		
<b>6. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента. Стратегическое управление в условиях неопределенности. «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.</b> Проблемы и ограничения классических подходов стратегического менеджмента. Критика Г.Минцбергом «матричного» метода принятия стратегических решений. Множественность концепций стратегического менеджмента как	12	лекция, 1	практи- ческие занятия 3			4	подготовка к устному опросу  подготовка проектного задания (в формате презента- ции)	3  5	8

<p>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>									
<p><b>7. Ресурсная теория стратегического менеджмента. Стратегические корневые компетенции Г.Хамела и К.Прахалада.</b> 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><b>8. Реализации стратегии компании и оценка эффективности.</b> Взаимосвязь стратегического управления и управления проектами. Организация управления стратегическими проектами в организации. Стратегический контроллинг. Оценка эффективности реализации стратегии. Стратегическая рефлексия.</p>	12	лекция, 1	практические занятия 2  семинар, 1			4	подготовка проектного задания (в формате презентации)	8	8
<b>Итого</b>	<b>108</b>			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.

Вопросы к экзамену.

Итоговый тест.

**Шкала и критерии оценивания:**

### СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий:  <div style="text-align: right; padding-right: 20px;">                         Всех занятий                          Не менее 75%                          Не менее 50%                          Не менее 25%                     </div> Итого:	     5 4 3 2 до 5
2.	Устный опрос в форме собеседования Письменный опрос в виде теста Проектное задание в формате презентации  Итого:	15 10 20  45
3.	Экзамен	50
	ВСЕГО:	100

**Пересчет на 5 балльную систему**

<b>2</b> <b>(неудовлетворительно)</b>	<b>3</b> <b>(удовлетворительно)</b>	<b>4</b> <b>(хорошо)</b>	<b>5</b> <b>(отлично)</b>
<b>&lt; 50</b>	<b>50-64</b>	<b>65-84</b>	<b>85-100</b>

## 7. Ресурсное обеспечение:

### • 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., Чепелер 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=lnpznbml1u843469113> (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.