

**ГОУ ВПО Российско-Армянский (Славянский)
университет**



УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины: Стратегический менеджмент, очная.

Автор Шахназарян Нелли Айказовна, доцент, к.э.н.
Ф.И.О, ученое звание (при наличии), ученая степень (при наличии)

Направление подготовки: __«38.03.02. Менеджмент»

Наименование образовательной программы: Менеджмент

1. АННОТАЦИЯ

- 1.1.** Стратегический менеджмент является неотъемлемой и важнейшей частью бизнеса, он является наиболее эффективным инструментом системы управления организацией, обеспечивающим ее конкурентоспособность и развитие. Сегодня возрастающими темпами изменяются технологии и изделия, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов и партнеров. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности организации от использования современных подходов к стратегическому управлению и правильно выбранной стратегии в динамичной внешней среде. Курс «Стратегический менеджмент» представляет собой комплексное изложение научных основ стратегического менеджмента. В нем раскрываются сущность стратегического менеджмента, содержание основополагающих понятий данного курса, рассматривается эволюция данной науки, детально исследуется процесс и логика стратегического менеджмента. Изучаются методы стратегического анализа, подходы к разработке стратегических альтернатив, рассматриваются проблемы реализации стратегических решений.
- 1.2.** Курс обучения рассчитан на 1 семестр (в объеме 140 ак. часа, в т.ч. 70 ауд. часов) с 1-м итоговым модулем и включает проведение лекций (34 ак.ч.), семинарских и практических занятий (34 ак.ч.). Форма итогового контроля - экзамен. Трудоемкость дисциплины – 4 академических кредита (140 часов).
- 1.3.** Взаимосвязь с другими дисциплинами учебного плана Дисциплина «Стратегический менеджмент» находится в тесной связи с такими дисциплинами как «Основы менеджмента», «Теория организации», «Маркетинг», «Финансовый и управленческий учет и анализ», «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Инновационный менеджмент», «Антикризисное управление».

1.4. Результаты освоения программы дисциплины:

Код компетенции (в соответствии рабочим с учебным планом)	Наименование компетенции (в соответствии рабочим с учебным планом)	Код индикатора достижения компетенций (в соответствии рабочим с учебным планом)	Наименование индикатора достижений компетенций (в соответствии рабочим с учебным планом)
Б1.О.24		ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3; ПК-5.1; ПК-5.2; ПК-5.3	

2. УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

2.1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины: Основной целью освоения дисциплины является формирование у студентов базовых теоретических знаний в области стратегического менеджмента, а также практических навыков по применению инструментария стратегического менеджмента в современной практике управления деятельностью предприятий и организаций.

Задачи дисциплины :

Развить у студентов в рамках данного курса знания и навыки :

- освоение теоретических и методологических основ стратегического менеджмента;

- формирование практических навыков современного стратегического менеджмента;
- расширение знаний и навыков принятия стратегических решений, критического мышления, основанных на современных математических методах и научных подходах к управлению в условиях динамичной внешней среды ;
- формирование навыков коммуникаций, позволяющих взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;
- развитие творческого отношения к мировому опыту о стратегического менеджмента и умение использовать его применительно к различным условиям деятельности организаций,
- углубить знания методов, моделей и инструментов стратегического менеджмента.

2.2. Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы (в академических часах и зачетных единицах)

Курс обучения рассчитан на 1 семестр (в объеме 140 ак. часа, в т.ч. 70 ауд. часов) и включает проведение лекций (34 ак.ч.), семинарских и практических занятий (10 ак.ч.). В конце семестра предусмотрен экзамен. Трудоемкость дисциплины – 4 кредита (144 часов).

Виды учебной работы	Всего, в акад. часах	Распределение по семестрам					
		сем	сем	сем	сем.	сем	сем.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Общая трудоемкость изучения дисциплины по семестрам, в т. ч.:	140						
1.1.Аудиторные занятия, в т. ч.:	70						
1.1.1.Лекции	34						
1.1.2.Практические занятия, в т. ч.	10						
1.1.2.1. Обсуждение прикладных проектов							
1.1.2.2. Кейсы	8						
1.1.2.3. Деловые игры, тренинги							
1.1.2.4. Контрольные работы	2						
1.1.2.5. Другое (указать)							
1.1.3.Семинары	24						
1.1.4.Лабораторные работы							
1.1.5.Другие виды (указать)							

1.2. Самостоятельная работа, в т. ч.:	70						
1.2.1. Подготовка к экзаменам							
1.2.2. Другие виды самостоятельной работы, в т.ч. (указать)							
1.2.2.1. Письменные домашние задания							
1.2.2.2. Курсовые работы							
1.2.2.3. Эссе и рефераты							
1.2.2.4. Другое (указать)							
1.3. Консультации							
1.4. Другие методы и формы занятий							
Итоговый контроль (Экзамен, Зачет, диф. зачет - указать)	экзамен						

2.3. Содержание дисциплины

2.3.1. Тематический план и трудоемкость аудиторных занятий (модули, разделы дисциплины и виды занятий) по рабочему учебному плану

Разделы и темы дисциплины	Всего (ак. часов)	Лекции (ак. часов)	Практ. Занятия (ак. часов)	Семинары (ак. часов)	Лабор. (ак. часов)
1	2=3+4+5+6+7	3	4	5	6
Тема 1. Сущность, функции и основные составляющие стратегического менеджмента. Логика и этапы стратегического менеджмента	4	2		2	
Тема 2. Методы и инструменты стратегического анализа факторов внешней среды.	12	4	2	6	
Тема 3. Методы и подходы к анализу внутренней среды организации.	10	4	2	4	
Тема 4. Базовые модели стратегического управления. Портфельный анализ и портфельные матрицы.	12	6	4	4	
Тема 5. Конкурентные преимущества организации и их источники. Основные направления развития конкурентных преимуществ.	12	6	2	4	
Тема 6. Стратегии предприятий различных отраслей.	8	4		2	

Тема 7. Стратегические альтернативы. Условия выбора и реализации стратегии. Стратегический контроллинг.	6	4		2	
Тема 8. Развитие стратегического менеджмента в цифровой экономике.	6	4		2	
ИТОГО	70	34	10	26	

2.3.2. Краткое содержание разделов дисциплины в виде тематического плана

Тема 1. Сущность, функции и основные составляющие стратегического менеджмента. Логика и этапы стратегического менеджмента.

Сущность, содержание и основные функции стратегического управления. Предпосылки и этапы развития стратегического управления. Методологические и теоретические основы стратегического управления. Понятие и сущность стратегии, стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия. Пять «П» стратегий Г.Минцберга. Типы стратегий и их иерархия. Основные этапы и логика стратегического управления. Стратегическое видение. Миссия организации. Основные принципы построения система целей организации. Система SMART.

Основная и дополнительная литература:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / Ансофф И. - СПб.: Питер, 2009. - 344с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб, Питер, 2001
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Аспект Пресс, 2013.-254с.
5. Лапыгин Ю.,Лапюгин Д.,Стратегический менеджмент: учебное пособие.М.: Эксмо, 2017 .-415с
6. Михненко П.,Дронин А., Волкова Т.,Вегера А. Стратегический менеджмент: учебное пособие: М.: ЛитРес, 2018.- 425с.
7. Д. Кэмбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б., Стратегический менеджмент. М.: Вильямс 2003 ,455с
8. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 447 с.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб, Питер, 2004,-350с
10. Гавра, Д. А. Стратегическое управление в цифровую эпоху: новые вызовы и инструменты. Москва: Издательский дом ВШЭ, 2022, 352 с.

11. **Васин, С. М., Беляева, И. Ю.** *Корпоративные стратегии и технологии в условиях глобальных трансформаций.* Москва: Инфра-М, 2024, 384 стр.
12. **Лапина, С. А.** *Стратегический менеджмент в цифровой экономике: теория и практика.* Москва: КноРус, 2022, 512 стр.
13. **Rothaermel, F. T.** *Strategic Management: Concepts and Cases.* New York: McGraw-Hill Education, 2024, 704 p.
14. **Iansiti, M., Lakhani, K. R.** *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World.* Boston: Harvard Business Review Press, 2022, 256 p

Тема 2. Методы и инструменты стратегического анализа факторов внешней среды

Основные составляющие и типы внешней среды. Цели, методы и инструменты анализа внешней среды. Основные направления и технология PEST анализа. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней. Стратегические группы конкурентов. Анализ конкурентов и их возможных действий. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

Основная и дополнительная литература:

Основная и дополнительная литература:

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. -СПб.: Питер, 2018.-670с.
2. Дженстер П., Хасси Д., Анализ сильных и слабых сторон компании:определение стратегических возможностей.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом “Вильямс”, 2018.-368 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.
4. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
5. Дженстер П., Хасси Д., Анализ сильных и слабых сторон компании:определение стратегических возможностей.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом “Вильямс”, 2018.-368 с.
6. [http:// www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) – Журнал «Проблемы теории и практики управления»
7. **Квинт, В. Л.** *Современные методы стратегического менеджмента.* Москва: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2023, 416 стр.
8. **Гавра, Д. А.** *Стратегическое управление в цифровую эпоху: новые вызовы и инструменты.* Москва: Издательский дом ВШЭ, 2022, 352 с.
9. **Grant, R. M.** *The Future of Strategic Management: Trends and Tools for Modern Leaders.* Hoboken: Wiley, 2023, 320 p.

Тема 3. Методы и подходы анализа внутренней среды организации

Цели, принципы и методы анализа внутренней среды. Основные подходы к анализу внутренней среды компании. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности. SWOT, SNW, GAP-анализ. Построение SWOT – матрицы. Бенчмаркинг.

Основная и дополнительная литература:

1. Грегори А., Стратегическая оценка компаний: практическое руководство, -М.: КВИНТО-КОНСАЛТИНГ, 2013.-224с.
2. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. -СПб.: Питер, 2018.-670с.
4. Дженстер П., Хасси Д., Анализ сильных и слабых сторон компании:определение стратегических возможностей.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом “Вильямс”, 2018.-368 с.
5. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебное пособие / Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. - М.: Омега-Л, 2010. - 464с.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Аспект Пресс, 2013.-254с.
7. **Квинт, В. Л.** Современные методы стратегического менеджмента. Москва: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2023, 416 с
8. Аганбегян, А. Г., Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: теория и практика. Москва: Экономика, 2022, 512 с
9. Маркова, В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Москва: ИНФРА-М, 2019, 457 с
10. Kim, W. C., Mauborgne, R. Blue Ocean Shift: Beyond Competing. New York: Hachette Books, 2022, 336 с
11. Rothaermel, F. T. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: McGraw Hill, 2023, 704 стр.
12. [http:// www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

Тема 4. Базовые модели стратегического управления. Портфельный анализ и портфельные матрицы.

Базовые модели стратегического управления: модель Гарвардской школы бизнеса, модель И. Ансоффа, модель Г.Стейнера, модель стратегического управления Д.Томпсона. Цели и основные этапы портфельного анализа. Общая характеристика портфельных матриц. Матрица Бостонской консультационной группы. Матрица McMinsey. Матрица конкурентных стратегий М. Портера. Комплексный деловой анализ PIMS. Матрица И. Ансоффа и трехмерная схема Абеля.

Основная и дополнительная литература:

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М.: Издательство «Финпресс», 2016,.368с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. - 3 -е издание. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.,452с.
4. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М.: Издательство «Финпресс», 2016,.368с.
6. Грант Р. Современный стратегический анализ. -СПб.: Питер, 2018.-670с.
7. Лапыгин Ю.,Лапыгин Д.,Стратегический менеджмент: учебное пособие.М.: Эксмо, 2017 .-415с
8. Маврина, И. Н.Стратегический менеджмент : учебное пособие .Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.
- 9.Кнорринг, В. И. Современные подходы к стратегическому управлению. Санкт-Петербург: Питер, 2023, 496 с.
10. Маркова, В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Москва: ИНФРА-М, 2019, 457 с.
11. **Rothaermel, F. T. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Education, 2024, 704 p.**
12. **Grant, R. M. *The Future of Strategic Management: Trends and Tools for Modern Leaders*. Hoboken: Wiley, 2023, 320 p.**

Тема 5. Конкурентные преимущества организации и их источники. Основные направления развития конкурентных преимуществ.

Определение конкурентных преимуществ организации и их источников. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.Общая характеристика базовых стратегий достижения конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества на основе низких издержек. Дифференциация продукции. Стратегии фокусирования, первопроходца и синергизма. Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес-единицы.

Основная и дополнительная литература:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. - 3 -е издание. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.,452с.
2. Портер М. Конкуренция. М., Вильямс, 2002
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб, Питер, 2004,-350с
4. Ким Чан,Рене Моборн.Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

5. Лапыгин Ю., Лапыгин Д., Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Эксмо, 2017. - 415 с.
6. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебное пособие / Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. - М.: Омега-Л, 2010. - 464 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.
8. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие . Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.
9. Маркова, В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Москва: ИНФРА-М, 2019, 457 с.
10. Кнорринг, В. И. Современные подходы к стратегическому управлению. Санкт-Петербург: Питер, 2023, 496 с.
11. Липсиц, И. В. Цифровая трансформация бизнеса: стратегии и кейсы. Москва: Альпина Паблишер, 2025, 330 с.
12. **Rothaermel, F. T. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Education, 2024, 704 p.**

Тема 6. Стратегии предприятий различных отраслей.

Модель жизненного цикла отрасли. Стратегия инновационных предприятий. Стратегия предприятий зрелых отраслей. Стратегия предприятий отрасли, переживающей спад. Глобальная и мультинациональная стратегии. Стратегии и бизнес- модели компаний Новой экономики.

Основная и дополнительная литература:

1. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебное пособие / Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. - М.: Омега-Л, 2010. - 464 с.
2. Каплан Р., Нортон Д., Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – Издательство: Олимп-Бизнес, 2007, - 287 с.
3. Пирс П. Дж., Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Пирс П. Дж., Робинсон Р. - 12-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 560 с.
4. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие . Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.
5. Ким Чан, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
8. <http://gaap.ru/biblio/management>

Тема 7. Стратегические альтернативы. Условия выбора и реализации стратегии. Стратегический контроллинг.

Определение стратегических альтернатив. Возможные критерии выбора альтернативных стратегий. Условия реализации стратегии: структура и система управления, культура и персонал. Модель McKinsey 7S. Планирование реализации стратегии. Проблемы реализации стратегии предприятия. Контроль и контроллинг в системе реализации стратегии. Оценка стратегии. Управление развитием в условиях изменений. Причины сопротивления стратегическим изменениям.

Основная и дополнительная литература:

1. Фаэй Л., Рэнделл Р., Курс МБА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ.-3-е изд., перераб., - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016, -588с.
2. Дженстер П., Хасси Д., Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом "Вильямс", 2018.- 368 с.
3. Каплан Р., Нортон Д., Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – Издательство: Олимп-Бизнес, 2007, -287с.
4. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учебно-практическое пособие / Попов С.А. - М.: Юрайт, 2010. - 448с.
5. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие .Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.
6. <http://gaap.ru/biblio/management>
7. <http://www.ido.edu.ru/open/menegment/index.html>

Тема 8. Развитие стратегического менеджмента в цифровой экономике.

Радикальные технологические и социокультурные вызовы внешней среды, вызванные развитием цифровых технологий. Направлений развития теории и практики стратегического управления компаниями в цифровую эпоху, Пространство стратегических выборов.

Основная и дополнительная литература:

1. Маркова В.Д. Влияние цифровой экономики на бизнес // ЭКО. 2018. № 12. С. 7
2. Зук К., Аллен Дж. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М. : Вильямс, 2007.
3. Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конкуренции: создание уникальной ценности вместе с потребителями. М. : Олимп-Бизнес, 2006.
4. Алещенко Е.А., Маркова В.Д. PEST-анализ как инструмент выявления и оценки степени влияния заинтересованных сторон в сфере здравоохранения // Инновации. 2019. № 4. С. 64–70.
5. Портер М., Хаппелманн Дж. Революция в конкуренции. «Умные» технологии

изменяют конкурентную борьбу // Harvard Business Review – Россия. 2014, декабрь. С. 49–71.

6. Уэссел М., Леви Э., Сигел Р. Рынок в цифровую экономику // Harvard Business Review – Россия. 2017, март. С. 59–65.
7. **Гавра, Д. А.** Стратегическое управление в цифровую эпоху: новые вызовы и инструменты. Москва: Издательский дом ВШЭ, 2022, 352 стр
8. **Лапина, С. А.** *Стратегический менеджмент в цифровой экономике: теория и практика.* Москва: КноРус, 2022, 512 с.
9. **Липсиц, И. В.** Цифровая трансформация бизнеса: стратегии и кейсы. Москва: Альпина Паблишер, 2025, 330 с.
10. **Трухачев, А. В.** Цифровая трансформация бизнеса: стратегии и технологии. Санкт-Петербург: Лань, 2022, 384 стр
11. Gawer A., Cusumano M. Industry Platforms and Ecosystem Innovation // J. Prod. Innov. Management. 2014. № 31 (3). P. 417–433.
12. **Grant, R. M.** The Future of Strategic Management: Trends and Tools for Modern Leaders. Hoboken: Wiley, 2023, 320 p.
13. Rothaermel, F. T. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: McGraw Hill, 2023, 704 стр.

2.3.3 Краткое содержание семинарских/практических занятий/лабораторного практикума

Семинарские занятия проводятся в форме устных опросов, обсуждения темы семинарского занятия, кейсов, решения ситуационных задач.

2.3.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и семинарские занятия по курсу «Стратегический менеджмент» проводятся в аудиториях РАУ, с применением слайдовых презентаций в формате Power Point. Учебные материалы и презентации, а также задания для семинарских занятий заранее предоставляются студентам в печатном виде, электронные ресурсы рассылаются на электронные адреса студентов. Дидактический материал предоставляется студентам в электронной форме. Также предоставляется список научной и методической литературы для самостоятельного и более глубокого изучения материалов по данной дисциплине.

2.4. Модульная структура дисциплины с распределением весов по формам контролей

Форма обучения **очная**

Курс обучения рассчитан на 1 семестр с 1-м итоговым модулем.

Формы контролей	Вес формы (форм) текущего контроля в результирующей оценке текущего контроля (по модулям)		Вес формы промежуточного контроля в итоговой оценке промежуточного контроля		Вес итоговой оценки промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей		Вес итоговой оценки промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей (семестровой оценке)	Веса результирующей оценки промежуточных контролей и оценки итогового контроля в результирующей оценке итогового контроля
	M1 ¹	M2	M1	M2	M1	M2		
Вид учебной работы/контроля								
Контрольная работа <i>(при наличии)</i>								
Устный опрос <i>(при наличии)</i>		1		1				
Тест <i>(при наличии)</i>								
Лабораторные работы <i>(при наличии)</i>								
Письменные домашние задания <i>(при наличии)</i>								
Реферат <i>(при наличии)</i>								
Эссе <i>(при наличии)</i>								
Проект <i>(при наличии)</i>								
<i>Другие формы (при наличии)</i>								
Веса результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей								
Веса оценок промежуточных контролей в итоговых оценках промежуточных контролей								

¹ Учебный Модуль

Вес итоговой оценки 1-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей								
Вес итоговой оценки 2-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей								
Вес результирующей оценки промежуточных контролей в результирующей оценке итогового контроля								04
Вес итогового контроля (Экзамен) в результирующей оценке итогового контроля								06
	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$

3. Теоретический блок

3.3. Материалы по теоретической части курса

а) Базовые учебники

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.
2. Д. Кэмбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б., Стратегический менеджмент. М.: Вильямс 2003 ,455с
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М.: Издательство «Финпресс», 2016,.368с.
4. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
5. Фаэй Л.,Рэнделл Р.,Курс МБА по стратегическому менеджменту / Пер.с англ.-3-е изд.,перераб.,-М.:Альпина Бизнес Букс,2016,-588с.
6. Грегори А., Стратегическая оценка компаний: практическое руководство, -М.: КВИНТО-КОНСАЛТИНГ, 2013.-224с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. - 3 -е издание. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.,452с.

8. Аганбегян, А. Г., Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: теория и практика. Москва: Экономика, 2022, 512 стр.

8. Гурков, И. В. Управление инновациями: теория и практика. Москва: Юрайт, 2023, 432 стр.

9. Трухачев, А. В. Цифровая трансформация бизнеса: стратегии и технологии. Санкт-Петербург: Лань, 2022, 384 стр.

10. Кнорринг, В. И. Современные подходы к стратегическому управлению. Санкт-Петербург: Питер, 2023, 496 стр.

11. Ивашченко, Н. П. Инновационный менеджмент: новые горизонты. Москва: Издательство МГУ, 2024, 360 стр.

12. Маркова, В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Москва: ИНФРА-М, 2019, 457 стр.

13. Kim, W. C., Mauborgne, R. Blue Ocean Shift: Beyond Competing. New York: Hachette Books, 2022, 336 стр.

14. Kotter, J. P. Leading Change in Turbulent Times. Boston: Harvard Business Review Press, 2024, 256 стр.

б) Основная литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / Ансофф И. - СПб.: Питер, 2009. - 344с.

2. Грант Р. Современный стратегический анализ. -СПб.: Питер, 2018.-670с.

3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебное пособие / Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. - М.: Омега-Л, 2010. - 464с.

4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб, Питер, 2001

5. Портер М. Конкуренция. М., Вильямс, 2002

6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Аспект Пресс, 2013.-254с.

7. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 447 с.

8. Дженстер П., Хасси Д., Анализ сильных и слабых сторон компании:определение стратегических возможностей.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом “Вильямс”, 2018.-368 с.

9. Каплан Р.,Нортон Д.,Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – Издательство:Олимп-Бизнес, 2007,-287с.

10. Пирс П Дж., Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Пирс П Дж., Робинсон Р. - 12-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 560 с.

11. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2011. - 464 с.

12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб, Питер, 2004,-350с
13. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учебно-практическое пособие / Попов С.А. - М.: Юрайт, 2010. - 448с.
14. Михненко П., Дронин А., Волкова Т., Вегера А. Стратегический менеджмент: учебное пособие: М.: ЛитРес, 2018.- 425с.
15. Маркова В.Д. Влияние цифровой экономики на бизнес // ЭКО. 2018. № 12. С. 7
16. Зук К., Аллен Дж. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М. : Вильямс, 2007.
17. Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конкуренции: создание уникальной ценности вместе с потребителями. М. : Олимп-Бизнес, 2006. Альстайн М. ван, Паркер Дж., Чаудари С. Сетевой эффект как новый двигатель экономики // Harvard Business Review – Россия. 2017, январь-февраль. С. 29–36.
18. Алещенко Е.А., Маркова В.Д. PEST-анализ как инструмент выявления и оценки степени влияния заинтересованных сторон в сфере здравоохранения // Инновации. 2019. № 4. С. 64–70.
19. Портер М., Хаппелманн Дж. Революция в конкуренции. «Умные» технологии изменяют конкурентную борьбу // Harvard Business Review – Россия. 2014, декабрь. С. 49–71.
20. **Васин, С. М., Беляева, И. Ю., Прохорова, Ю. Е.** *Корпоративные стратегии и технологии в условиях ESG-трансформации бизнеса*. Москва: Проспект, 2023, 368 с.
21. Уэссел М., Леви Э., Сигел Р. Рынок в цифровую экономику // Harvard Business Review – Россия. 2017, март. С. 59–65.
22. Gawer A., Cusumano M. Industry Platforms and Ecosystem Innovation // J. Prod. Innov. Management. 2014. № 31 (3). P. 417–433.

б) Дополнительная литература

1. Романов, Евгений Валентинович. Стратегический менеджмент: учебное пособие: по направлению "Менеджмент организации" / Е.В. Романов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2012,-250с.
2. Хамел Г., Прахалад К. Конкуренция за будущее. М., Олимп-Бизнес, 2002
3. Ким Чан, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014
4. Лапыгин Ю., Лапыгин Д., Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Эксмо, 2017. -415с
5. Прокопенко Е., Долгов А., Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Флинта, 2011.- 497с.
6. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Учебно-практическое пособие. – М.: Юрайт, 2010.

7. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2010.
8. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Маленков Ю.А. - М.: Проспект, 2011г. - 224с.
9. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Акмаева Р.И. - М.: Волтерс Клувер, 2010.- 432с.
10. Хангер Д. Основы стратегического менеджмента: учебник / Хангер Д., Уилен Т. -М.: Юнити-Дана, 2008. - 319с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. —296с
12. Маврина, И. Н.Стратегический менеджмент : учебное пособие .Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.
13. Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K. Open Strategy: Mastering Disruption from Outside the C-Suite. Cambridge: MIT Press, 2023, 288 p.
14. Липсиц, И. В. Цифровая трансформация бизнеса: стратегии и кейсы. Москва: Альпина Паблишер, 2025, 330 с

в) Другие источники

1. [http:// www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) – Журнал «Проблемы теории и практики управления»
 2. <http://www.ido.edu.ru/open/menegment/index.html>
 3. <http://gaap.ru/biblio/management>
 4. <http://aup.ru>
 5. <http://eup.ru>
 6. <http://gov.am>
 7. [http:// www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)
- 4. Фонды оценочных средств (указываются материалы, необходимые для проверки уровня знаний в соответствии с содержанием учебной программы дисциплины).**
- 4.3. Планы практических и семинарских занятий
 - 4.4. Материалы по практической части курса
 - 4.4.4. Учебно-методические пособия;
 - 4.4.5. Наглядно-иллюстративные материалы;
 - 4.4.6. др. виды материалов.
 - 4.5. Вопросы и задания для самостоятельной работы студентов
 - 4.6. Перечень экзаменационных вопросов

4.7. Образцы экзаменационных билетов

4.6. Перечень экзаменационных вопросов для подготовки к экзамену

1. Сущность, задачи и функции стратегического управления.
2. Стратегический анализ в организации.
3. Сущность и основные типы стратегий.
4. Цели, принципы и методы управленческого анализа.
5. Основные этапы развития методологии стратегического управления.
6. Основные отличия долгосрочного и стратегического планирования.
7. GAP-анализ.
8. Основные экономические характеристики отрасли и ее анализ
9. Сущность и особенности «5П» стратегий Минцберга.
10. Общая характеристика школ стратегического управления.
11. Стратегические решения как основа стратегического менеджмента.
12. Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп.
13. Анализ отрасли и конкуренции в отрасли.
14. Стратегические группы конкурентов. Алгоритм построения карты стратегических групп конкурентов.
15. Формирование видения, миссии и стратегических целей.
16. Основные этапы стратегического управления.
17. Общая характеристика внешней среды организации.
18. Общая характеристика внутренней среды организации.
19. Анализ микроокружения (отрасли) организации.
20. Анализ рыночной власти покупателей и поставщиков.
21. Анализ внутриотраслевой конкуренции, угрозы вторжения новых участников и опасности появления товаров - заменителей.
22. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
23. Анализ внешней среды организации.
24. PEST-анализ внешней среды.
25. Основные методы анализа внутренней среды компании
26. Основные методы анализа внешней среды компании.
27. Анализ политических и экономических факторов внешней среды компании.

28. Анализ социальных и технологических факторов внешней среды компании.
29. Анализ внутренней среды организации по основным функциональным зонам.
30. Анализ маркетинговых, производственных и финансовых функциональных зон.
31. Анализ организационной культуры и имиджа компании.
32. Анализ возможностей и угроз внешней среды.
33. Стратегия и стратегическое управление.
34. Стратегическая единица бизнеса и портфель организации. Портфельный анализ.
35. Сущность и этапы SWOT-анализа.
36. Основные принципы построения SWOT матрицы.
37. Определение стратегических альтернатив по соответствующим матрицам.
38. Бенчмаркинг. Сущность и виды бенчмаркинга.
39. Этапы бенчмаркинга.
40. Основные этапы формирования стратегии предприятия.
41. Типы стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли.
42. Стратегии компаний действующих в инновационных отраслях
43. Стратегии компаний действующих в зрелых отраслях
44. Стратегии компаний действующих в отраслях находящихся на стадии кризиса.
45. Сущность, источники и виды конкурентных преимуществ компаний.
46. Основные направления развития конкурентных преимуществ.
47. Конкурентные преимущества высшего и низшего порядка.
48. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества компании.
49. Стратегии аутсорсинга и инсорсинга как основа развития конкурентных преимуществ компании.
50. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества национальной экономики
51. Сущность и этапы портфельного анализа.
52. Характеристика портфельных матриц.
53. Оценка сбалансированности портфеля по матрице БКГ.
54. Матрица БКГ.
55. Матрица Маккинси «Экран бизнеса»
56. Матрица Ансоффа «Товар-рынок».
57. Стратегии выхода компании на новый рынок.

- 58. Матрица Д. Абеля.
- 59. Глобальная и мультинациональная стратегии
- 60. Модель Mckinsey 7S
- 61. Основные критерии выбора стратегических альтернатив
- 62. Планирование реализации стратегии .
- 63. Бюджетирование в системе реализации стратегии: центры финансового учета (ЦФУ)и центры финансовой ответственности (ЦФО)
- 64. Контроль в системе стратегического управления
- 65. Развитие стратегического менеджмента в цифровой экономике.

4.7 Образец экзаменационного билета

Экзаменационный билет №

- 1. Стратегический анализ в организации
- 2. Бенчмаркинг.Этапы бенчмаркинга
- 3. Стратегии аутсорсинга и инсорсинга как основа развития конкурентных преимуществ компании.

Зав. кафедрой

5. Методический блок

5.1. Методика преподавания

Преподавание дисциплины «Стратегический менеджмент» предусматривает сочетание лекций, семинарских (практических) занятий, а также самостоятельной работы со студентом. Во время лекции раскрывается суть разделов дисциплины. Во время семинарских (практических) занятиях проводятся опросы студентов с целью определения уровня усвоения тем.Самостоятельная работа студента осуществляется с помощью выполнения индивидуальных или групповых самостоятельных исследовательских работ студентами.

5.1.1.. Методические рекомендации для студентов по подготовке к семинарским, практическим или лабораторным занятиям, по организации самостоятельной работы студентов при изучении конкретной дисциплины.

Согласно учебному плану изложенный в лекции теоретический материал по всем темам закрепляется на семинарских занятиях, включающих также практическую часть для отработки

практических навыков. Содержание тем семинарских занятий совпадает с содержанием тематики лекций. Семинарские занятия включают устный опрос студентов, проводятся в интерактивной форме - в виде групповых дискуссий, разбора конкретных ситуаций. Практическая часть подразумевает обсуждение и решение кейсов, ситуационных задач, тренинги в виде «мозгового штурма», отработку конкретных навыков разработки стратегии, принятия стратегических решений.

На *практические занятия* вынесены темы и задачи, требующие глубокого теоретического освоения материала и его практического применения. Групповое обсуждение этих тем студентами совместно с преподавателем должно привести к пониманию системных взаимосвязей между анализируемыми процессами и явлениями в стратегическом управлении. Закрепление теоретического материала осуществляется путем проведения практических исследований, сбора и обработки информации на основе изучения существующих методик стратегического анализа и выбора, осознания их достоинств, недостатков и ограничений. Полученный аналитический материал должен стать базой для формирования вариантов и обоснования выбора стратегического развития организаций. Формирование практических навыков по обоснованию стратегии развития организации может быть реализовано на основе работы в малых группах, с обязательным обсуждением каждого этапа процесса стратегического управления. Одной из задач является привитие и закрепление у обучаемых навыков и умений подготовки устных сообщений, формирования отчетов и их презентации.

Цель *самостоятельной работы* студента - усвоение лекционного материала, подготовка к семинарским занятиям и контрольным мероприятиям, изучение дополнительной литературы, работа с Интернет - ресурсами, подготовка к экзамену.

Для подготовки к *семинарским занятиям* студент должен хорошо ознакомиться с темой, представленной лектором, изучая также дополнительную литературу. Студент имеет право выносить на обсуждения на семинаре проблемы, имеющие отношение к теме текущего семинарского занятия.

Методические рекомендации по проведению экзамена

Экзамен является неотъемлемой частью учебного процесса и призван закрепить и упорядочить знания студента, полученные на занятиях и самостоятельно. На проведение экзамена отводятся часы занятий по расписанию. Не желательна автоматическая, досрочная сдача экзамен вне сетки расписания экзамена. Сдачи экзамена предшествует работа студента

на лекционных, семинарских, практических занятиях и самостоятельная работа по изучению предмета и подготовки творческих заданий. Отсутствие студента на занятиях без уважительной причины и невыполнение заданий самостоятельной работы является основанием для недопущения студента к экзамену. Подготовка к экзамену осуществляется в соответствии со списком вопросов изучаемой дисциплины, на основе конспектов лекций, учебников, учебных пособий, научных статей. Студент должен уметь выбрать такие источники информации, где учебный материал дается в систематизированном виде, основные положения его детализируются, подкрепляются современными фактами и примерами. В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемых проблем. Литература для подготовки к экзамену рекомендуется преподавателем либо указана в учебно-методическом комплексе. Не следует ограничиваться работой по конспектам лекций. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать несколько учебников, воспользоваться специализированными журналами. Студент вправе сам придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Экзамен проводится по билетам, охватывающим весь пройденный материал. По окончании ответа экзаменатор может задать студенту дополнительные и уточняющие вопросы. На подготовку к ответу по вопросам билета студенту дается 30 минут с момента получения им билета. Положительным также будет стремление студента изложить различные точки зрения на рассматриваемую проблему, выразить свое отношение к ней. Отметка «отлично» выставляется за ответ, содержание которого основано на глубоком и всестороннем знании предмета, основной и дополнительной литературы, изложено логично, аргументированно и в полном объеме. Основные понятия, выводы и обобщения сформулированы убедительно и доказательно. Отметка «хорошо» — за ответ, содержание которого основано на знании предмета, ответы на вопросы изложены логично, но не всегда аргументированно и в полном объеме. Отметка «удовлетворительно» — за ответ, содержание которого демонстрирует знание по крайней мере большую часть основных понятий дисциплины, но отсутствует глубокое и всестороннее знание предмета, основной и дополнительной литературы, изложение ответов на вопросы фрагментарно, не логично, не достаточно аргументированно и не в полном объеме. Отметка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором обнаружено незнание основных проблем и категорий предмета согласно учебной программе, содержание основного

материала не усвоено, обобщений и выводов нет, студент не может или отказывается отвечать на поставленные вопросы.