



**Компонент образовательной программы**

Образовательная программа утверждена

Решением Ученого совета

ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»

Протокол от 21.01.2026 г. № 1

Аннотация к рабочей программе дисциплины

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

по научной специальности

**5.2.6 Менеджмент**

**(уровень образования: подготовка кадров высшей квалификации)**

Форма обучения: очная

**1. Код и наименование дисциплины:** 2. Образовательный компонент; 2.1. Дисциплины (модули); 2.1.8 Дисциплины (модули) по выбору 1 (ДВ.1) 2.1.8.2 Стратегический менеджмент.

**2. Уровень высшего образования:** подготовка кадров высшей квалификации.

**3. Научная специальность:** 5.2.6 Менеджмент

**4. Цель изучения дисциплины:** Целью изучения дисциплины является формирование у аспирантов базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятиями и организациями.

Для достижения поставленной цели будущий специалист высшей квалификации должен выполнить следующие задачи: сформировать представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды; приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий; выработать умение формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа; изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации; сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям; изучить методы стратегического контроля и разработки механизма реализации стратегии предприятиями и организациями.

**5. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:** элективная дисциплина, 2 курс, 3 семестр.

**6. Планируемые результаты освоения дисциплины**

**Знать:** природу стратегического управления и основные этапы его развития; основные теории стратегического менеджмента; особенности методологии стратегического управления; понятия, виды и признаки современной деловой организации; составляющие внешней и внутренней среды организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; подходы к формированию миссии и целей организации; основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды организации; методологические принципы управленческого анализа организации; базисные стратегии бизнеса; основные конкурентные стратегии организации; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного

преимущества организации; портфельные стратегии организации и правила их разработки; стратегии диверсификации и их особенности в различных отраслях; основные методы разработки стратегии компании; критерии выбора стратегических альтернатив; условия реализации стратегии.

**Уметь:** использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации; обосновывать основные направления диверсификации деятельности организации; проводить стратегический анализ компаний; планировать реализацию стратегии; определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность; оценивать портфель компании и разрабатывать портфельную стратегию; использовать информационные технологии в системе стратегического управления; принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений с позиции стратегического подхода; оценивать эффективность системы стратегического управления; использовать внутреннюю и внешнюю мотивацию для реализации стратегии; разрабатывать стратегический план конкретного предприятия; управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии стратегического управления.

**Владеть:** методологией стратегического менеджмента; современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных; методикой анализа макроокружения организации; методами отраслевого анализа; навыками проведения конкурентного анализа; современной методикой разработки стратегий на основных организационных уровнях; методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц; инструментарием портфельного анализа и приемами разработки портфельной стратегии; методами и приемами управленческого анализа; современными методиками расчета и анализа индикативных показателей стратегического положения организации; подходами к организации и контролю выполнения стратегии; современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации; навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения стратегии.

## **7. Форма аттестации**

Форма промежуточной аттестации по дисциплине – зачет.

**8. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и виды учебных занятий**

№ п/п	Наименование разделов (тем) дисциплины, промежуточная аттестация	Всего часов	Из них:			Форма текущего контроля знаний/ промежуточной аттестации
			Лекции	Практические занятия (семинарские)	Самостоятельная работа, промежуточная аттестация	
1.	Сущность стратегического управления организацией	10	2	2	6	
2.	Основные задачи создания стратегии	10	2	2	6	
3.	Анализ стратегических факторов внешней среды	14	4	4	6	
4.	Анализ стратегического положения организации	6	2	2	2	ТЗ -1
5.	Базисные стратегии бизнеса	8	2	2	4	
6.	Стратегии конкуренции	8	2	2	4	
7.	Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	8	2	2	4	
8.	Процесс реализации стратегии и контроль	8	2	2	4	ТЗ – 2, Зачет
	<b>ИТОГО</b>	<b>72</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	
* -	ТЗ – Тестовое задание					

**9. Содержание разделов (тем).**

**Тема 1. Сущность стратегического управления организацией.**  
Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода.

Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

**Тема 2. Основные задачи создания стратегии.** Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации.

Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимного согласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

Разработка стратегии компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Операционная стратегия.

Факторы, определяющие стратегию компании. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.

Подходы к формированию стратегии.

**Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды.** Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.

Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. PEST-анализ и PEST-plus анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды.

Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.

**Тема 4. Анализ стратегического положения организации.** Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.

Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.

Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность.

Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании.

Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.

**Тема 5. Базисные стратегии бизнеса.** Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствие с ситуацией недиверсифицированной компании.

Механизм диверсификации. Приобретение существующего бизнеса. Создание новой компании «под зонтиком» корпорации. Совместные предприятия как способ получения доступа к новым бизнесам.

Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия.

Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации.

Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии перестройки, сокращения корпорации и реструктуризации портфеля. Стратегии международной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.

Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.

**Тема 6. Стратегии конкуренции.** Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ.

Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

**Тема 7. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления.** Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа.

Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG.

Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-General Electric). Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции.

Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.

**Тема 8. Процесс реализации стратегии и контроль.** Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.

Основные проблемы в процессе реализации стратегии. Барьеры в реализации стратегии. Критерии успешности реализации стратегии. Правила реализации стратегии.

Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением.

Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля. Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент процесса контроля реализации стратегии. Компоненты СПП. Стратегическая карта и технология ее разработки. Ключевые показатели эффективности и их использование в системе стратегического менеджмента. Проектирование СПП.

**10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:**

**10.1. Литература.**

1. Антикризисное управление: учебник / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. - Электронные текстовые данные. - М.: КноРус, 2019. - 478 с.

2. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер = Key performance indicators. The 75 measures

every manager needs to know / Б. Мэпп; Пер. с англ. А.В. Шаврина. - 4-е изд.; Электронные текстовые данные. - М.: Лаборатория знаний, 2019. – 340 с.

3. Методические инструменты описания и управления знаниями и компетенциями в рамках методологии управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития: методика экспресс-обучения: учебное пособие / В.В. Стреналюк. - Электронные текстовые данные. - Москва: РУДН, 2021. - 116 с.

4. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / И.В. Гладышева; Отв. ред. В.С. Ефремов. – М.: РУДН, 2019. – 136 с.

5. Мотивация труда персонала: концептуально-теоретические и организационно-экономические аспекты / А. С. Ступак. - Электронные текстовые данные. - М.: РУДН, 2019. - 71 с.

6. Основы теории организации управления: учебное пособие / М.А. Игнацкая, Е.В. Лылова. - Электронные текстовые данные. - Москва: РУДН, 2020. - 128 с.

7. Психология влияния: пер. с англ. / Р. Чалдини. – 5-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 336 с.

8. Психология управления персоналом: учебное пособие / О.Б. Михайлова. - Электронные текстовые данные. - Москва: РУДН, 2020. - 207 с.

9. Руководство по антикризисному управлению изменениями «Бизнес-доктор»: учебное пособие / В.А. Латышев. – Электронные текстовые данные. – Москва: РУДН, 2021. – 163 с.

10. Современные подходы к исследованию проблем управления: учебно-методическое пособие / С.В. Ратнер, К.Г. Гомонов. - Электронные текстовые данные. - М.: РУДН, 2019. - 57 с.

11. Современный менеджмент: учебник / В.В. Кафидов, Н.Ю. Сопилко. - Электронные текстовые данные. - М.: РУДН, 2018. - 380 с.

12. Управление деловыми коммуникациями: учебно-методическое пособие / Н.П. Горидько, Р.М. Нижегородцев. - Электронные текстовые данные. - Москва: РУДН, 2020. - 102 с.

13. Управление качеством: учебное пособие / А.В. Чернов, В.А. Чернова. - Электронные текстовые данные. - Москва: РУДН, 2020. - 72 с.

14. Управление проектами: учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова [и др.]. - СПб.: Издательство "Лань", 2018. - 400 с.

15. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. - 3-е изд., перераб. и доп.; Электронные текстовые данные. - М.: Проспект, 2019. - 1104 с.

## **10.2. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы**

– Microsoft Office Стандартный 2010

– Microsoft Office 2016 Professional Plus



- Научная электронная библиотека elibrary.ru
- Научная электронная библиотека УНИБЦ (НБ) РУДН library@rudn.ru
- Научная электронная библиотека <https://cyberleninka.ru/>
- Официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/ips/>, свободный.
- Сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. Режим доступа: <https://rospotrebnadzor.ru/documents/documents.php>, свободный.
- Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/>, свободный.
- Служба тематических толковых словарей [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru)
- Сайт консалтинговой компании БИГ- Бизнес Инжиниринг Групп) Раздел публикации – стратегическое управление [http:// www.orgmaster.ru](http://www.orgmaster.ru)
- Сайт ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». Режим доступа: <http://niioz.ru/>, свободный.

### **Зарубежные ресурсы:**

- Реферативная база научных публикаций Web of Science <http://www.webofscience.com>
- База Scopus [scopus.com](http://scopus.com)
- Всемирная полнотекстовая база PhD диссертаций Proquest <https://www.proquest.com/>
- Международная база данных научных периодических изданий Jstore <https://www.jstor.org/>
- Портал об обучении и развитии персонала в России [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru)