

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Прокопеня Вероника Константиновна

Должность: Руководитель управления по образовательной деятельности

Дата подписания: 17.08.2026 18:13:59

Уникальный программный ключ:

60c714e1d9c6ef31acf885039ed32a2dec1d6aa8

**Пегосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Школа управления СКОЛКОВО»**

Утверждено

Руководитель управления
по образовательной деятельности
В.К. Прокопеня

“30” июля 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Стратегический менеджмент**

**Москва
2026**

Дополнительная профессиональная программа	профессиональной переподготовки
Квалификация выпускника	специалист по управлению инновациями / Bachelor of Business Administration
Образовательная программа	Управление инновациями в бизнесе / Bachelor of Business Administration
Год начала подготовки	2023
Форма обучения	Очная

Трудоемкость	Контактная работа		Самостоятельная работа	Форма контроля
	лекции	семинарские занятия		
135	26	26	83	Экзамен

1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Стратегический менеджмент» направлена на развитие умений разрабатывать, внедрять и оценивать стратегии для успешного развития бизнеса. Изучение стратегического менеджмента поможет будущим руководителям и предпринимателям анализировать внешнюю и внутреннюю среду компании, выявлять конкурентные преимущества и принимать решения, способные обеспечить устойчивый рост и адаптацию к изменяющимся условиям рынка. Освоение этой дисциплины способствует развитию критического мышления, лидерских качеств и стратегического видения, что является ключевыми факторами успеха в карьере.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В случае успешного освоения курса обучающиеся будут:

знать

- сущность, особенности, преимущества и ограничения стратегического менеджмента;
- уровни и принципы стратегического планирования;
- типологию стратегий и типовые стратегии, факторы, определяющие выбор стратегии;
- причины и формы сопротивления изменениям.

уметь

- критически анализировать и использовать для решения собственных профессиональных задач достижения научных школ стратегического менеджмента;
- формулировать миссию, видение и цель компании;
- составлять стратегический план;
- формулировать аргументированные предложения по корректировке стратегического плана.

владеть

- навыками анализа внутренней и внешней среды компании;
- навыком разработки и оценки стратегических мероприятий.

Дисциплина направлена на развитие следующих компетенций и их индикаторов:

Код компетенции	Формулировка компетенции и/или ее индикатора (ов)
ПК-7.	Способен управлять рисками
ПК-7-1.	Разрабатывает мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и готовит их экономическую оценку
ПК-7-2.	Разрабатывает методическую и нормативную базу системы управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений
ПК-9.	Способен проводить исследования для вывода на рынок инновационных продуктов
ПК-9-1.	Формулирует цели и задачи, составляет план, выбирает методы и инструменты исследования
ПК-9-2.	Исследует различные объекты по заданной/выбранной методике, представляет результаты исследования
ПК-10.	Способен находить инновационные решения для построения и оптимизации бизнес-моделей с целью устойчивого развития бизнеса
ПК-10-1.	Разрабатывает и обосновывает инновационные решения, используя знания и методы различных наук
ПК-10-2.	Оценивает технологические инновации, прогнозирует эффекты и риски их внедрения для устойчивого развития бизнеса

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Название раздела/темы	Всего часов	Трудоемкость (час.) по видам учебных занятий			
		Контактная работа			Самостоятельная работа
		Всего	Лекции	Семинары	
Тема 1. Ключевые вопросы стратегического менеджмента	14	6	2	4	8
Тема 2. История становления стратегического менеджмента	12	4	2	2	8
Тема 3. Стратегические ориентиры	12	4	2	2	8
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды компании	14	6	4	2	8
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды компании	14	6	4	2	8
Тема 6. Стратегические альтернативы	12	4	2	2	8
Тема 7. Виды стратегий компании	15	6	2	4	9
Тема 8. Портфельные стратегии: ключевые	12	4	2	2	8

характеристики и условия реализации					
Тема 9. Реализация стратегии и стратегический контроль	14	6	2	4	8
Тема 10. Управление стратегическими изменениями	16	6	4	2	10
Итого	135	52	26	26	83

Тема 1. Ключевые вопросы стратегического менеджмента

Предмет, цели и задачи курса «Стратегический менеджмент». Ключевые вопросы стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика стратегического менеджмента и оперативного управления. Особенности и преимущества стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента. Роль стратегического менеджмента в управлении современной компанией. Особенности стратегического управления в России.

Характеристика основных этапов (элементов) процесса стратегического управления. Уровни стратегического планирования. Принципы стратегического планирования.

Тема 2. История становления стратегического менеджмента

Этапы развития систем управления: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегическое управление.

Научные школы стратегического менеджмента в классификации Г. Минцберга, их вклад в развитие стратегического управления: основные представители, их идеи и достижения, критический анализ выдвинутых постулатов.

Тема 3. Стратегические ориентиры

Значение стратегических ориентиров в управлении. Понятие и значение миссии организации. Составляющие миссии. Формулировка миссии. Видение организации. Возможные трудности и ошибки при разработке миссии и видения. Стратегические цели организации, их виды. Требования к целям: SMART-принцип. Дерево целей. Ключевые пространства установления целей (по П. Друкеру). Стратегические группы влияния (стейкхолдеры) и их интересы.

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды компании

Анализ макроокружения (факторы внешней среды косвенного влияния). PESTEL-анализ. Отраслевой и конкурентный анализ. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Виды входных и выходных барьеров на рынок. Анализ микроокружения (факторы внешней среды прямого влияния). Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Определение ключевых факторов успеха (КФУ). Понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды компании

Диагностика компании: цели, принципы и методы. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Модель «Цепочка создания ценности» М. Портера. Понятия «ключевые компетенции» и «конкурентные преимущества», их виды. Природа и источники конкурентного преимущества. SNW – анализ.

Тема 6. Стратегические альтернативы

Методика проведения SWOT-анализа (SWOT-матрица, матрица возможностей, матрица угроз). Количественные и качественные (экспертные) подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив. Метод сценарного планирования. Понятие и виды бенчмаркинга, этапы его проведения.

Тема 7. Виды стратегий компании

Понятие стратегии и её значение в развитии компании. Концепция «5Ps» Г. Минцберга. Принципы разработки успешных стратегий. Пирамида (иерархия) стратегий. Согласование

и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Конкурентные стратегии по М. Портеру (особенности, условия реализации). Классификация стратегий по А.Ю. Юданову. Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии.

Тема 8. Портфельные стратегии: ключевые характеристики и условия реализации

Цели и основные этапы портфельного анализа. Особенности портфельных стратегий. Матрица Ансоффа. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Модель Томпсона-Стрикленда. Матрица General Electric/McKinsey. Матрица направленной политики (SHELL/DPM). Матрица жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC).

Тема 9. Реализация стратегии и стратегический контроль

Составляющие процесса реализации стратегии. Необходимые условия реализации стратегии. Подготовка и оформление стратегического плана. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины.

Концепция ССП. Определение стратегических целей. Построение стратегической карты. Выбор ключевых показателей эффективности. Разработка стратегических мероприятий. Внедрение ССП в практику стратегического менеджмента.

Стратегический контроль и этапы его проведения. Оценка реализации стратегии и корректировка стратегии.

Тема 10. Управление стратегическими изменениями

Особенности управления стратегическими изменениями. Виды стратегических изменений в организации: модель 7S McKinsey. Причины и формы сопротивления изменениям. Мероприятия по преодолению сопротивления со стороны сотрудников организации.

4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Текущий контроль

Оценка за курс складывается из следующих видов заданий текущего контроля, каждый из которых обладает своим весом в общей системе:

Компоненты	Процент в общей оценке
Участие в дискуссиях	30%
Тестирование	30%
Домашние задания	40%

Если по результатам текущего контроля обучающийся получил положительную оценку (не ниже «удовлетворительно»), оценка за промежуточную аттестацию выставляется автоматически.

Участие в дискуссиях

Учитываются полнота аргументированных ответов на вопросы с примерами из литературы, в том числе из рекомендованных источников, и из личного опыта; активное участие в обсуждениях, четко сформулированные вопросы, демонстрирующие знание материала и проделанную самостоятельную работу; своевременное и корректное выполнение заданий преподавателя.

Тестирование

Оценивается следующим образом

% выполненных заданий	оценка	% выполненных заданий	оценка
100	10	59-55	5
99-90	9	54-50	4
89-80	8	49-40	3

79-70	7	39-30	2
69-60	6	менее 29	1

Домашние задания

Обучающимся будут предложены несколько заданий, которые необходимо решить самостоятельно и представить в строго указанные сроки. Сданная с нарушением сроков работа не будет оценена.

4.2 Промежуточная аттестация

Обучающимся, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль (См. п. 4.1).

Обучающимся, получившим неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо по согласованию с преподавателем сдать один или несколько компонентов текущего контроля. Преподаватель вправе предложить обучающимся выполнить задание, не повторяющее задание текущего контроля, но проверяющее аналогичные знания, умения и навыки.

4.3 Примеры заданий

Примерные вопросы для дискуссии

1. Управление в условиях стратегических неожиданностей
2. Примеры стратегических целей и их соответствие SMART
3. Примеры входных и выходных барьеров на рынок
4. Источники конкурентного преимущества конкретной компании
5. Форсайт как технология стратегического планирования
6. Анализ рисков при стратегическом планировании
7. Оборонительные и наступательные стратегии
8. Стратегические альянсы: цели и риски
9. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на её стоимость
10. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности
11. Проблемы мотивации персонала при осуществлении стратегии

Примеры тестовых заданий

1. Переход от стратегического планирования к стратегическому управлению был обусловлен:

- а) мировым энергетическим кризисом 1970-х годов
- б) увеличением подвижности внешней среды
- в) снижением неопределенности внешней среды
- г) появлением транснациональных корпораций
- д) развитием информационных технологий

2. Отметьте основные элементы Сбалансированной системы показателей:

- а) сроки выполнения;
- б) стратегические цели;
- в) плановые затраты (бюджет);
- г) показатели;
- д) исполнители;
- е) целевые значения.

3. Классификация А.Ю. Юданова предусматривает следующие типы инновационного поведения

4. Конкурентные преимущества низкого порядка характеризуются: а) основаны на инновациях;

б) могут быть сохранены компанией на многие годы;

- в) носят краткосрочный характер;
 - г) связаны с возможностью использовать дешевые ресурсы;
 - д) имеют низкую ценность для потребителя.
5. Квадрат «Дойные коровы» в матрице БКГ характеризуется

Примеры домашних заданий

1. «Анализ микроокружения компании по модели «5 сил Портера»

На примере конкретной коммерческой компании, которая работает на рынке Москвы и/или Московской области, проведите анализ микроокружения и оцените степень влияния на выбранную компанию следующих факторов:

- 6) угроза со стороны существующих конкурентов (отметить количество и размеры конкурентов и уровень дифференциации продукции);
- 7) угроза появления новых конкурентов (отметить наличие и высоту входных барьеров);
- 8) угроза со стороны поставщиков (отметить количество поставщиков, ограниченность закупаемых фирмой ресурсов, издержки переключения с одного поставщика на другого);
- 9) угроза со стороны потребителей (отметить возможности потребителей диктовать фирме свои условия, издержки потребителя на переключение с продукции одной фирмы на продукцию другой);
- 10) угроза со стороны товаров-заменителей

Сделайте вывод о том, какая из пяти сил конкуренции оказывает наиболее сильное влияние на деятельность компании.

2. Провести PESTE-анализ одной из предложенных сфер деятельности:

- 1) фитнес-индустрия; 2) туристический бизнес; 3) гостиничный бизнес; 4) ресторанный бизнес и сфера общественного питания; 5) кинотеатральный бизнес; 6) каршеринг; 7) банковская деятельность; 8) розничная торговля лекарственными препаратами (аптечный бизнес); 9) розничная торговля бытовой техникой и электроникой.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Литература

- 1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
- 2. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
- 3. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

5.2 Электронные образовательные ресурсы

Материалы дисциплины размещены в LMS: <https://l.skolkovo.ru/login/index.php>.

6. ЛИЦЕНЗИОННОЕ И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Операционная система Simple Linux, браузер Yandex браузер, антивирусное ПО Calmantisvirus.

Свободно распространяемое ПО, в том числе отечественного производства:

Офисный пакет Libre Office, Okular PDF Reader, 7-Zip Архиватор, GIMP Редактирования фотографий, Inkscape Векторная графика, Blender 3D графика, Kdenlive Видеоредактор, Audacity Аудиоредактор, VLC Медиаплеер, Thunderbird Почтовый клиент, Flameshot Создание скриншотов.

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Аудитория (коворкинг) для самостоятельной работы, оснащенная учебной мебелью, ноутбуками.

Материально-техническое обеспечение аудиторий представлено на официальном сайте <https://bbask.ru/sveden/objects/>.