

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт общественных наук  
Школа публичной политики и управления  
Кафедра международного менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой международного  
менеджмента

Протокол от «1» апреля  
2016 г.

№ 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ОД.1 Анализ глобальных стратегий**

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**«Международный бизнес. Международная англоязычная магистратура»**

*(направленность (профиль))*

Магистр

*(квалификация)*

Очная

*(форма обучения)*

Год набора – 2018 г.

Москва, 2017 г.

**Автор–составитель:**

Доцент кафедры государственного управления и публичной политики, старший научный сотрудник центра публичной политики и государственного управления, PhD  
Атнашев Т.М.

**Декан факультета**  
международных программ  
ИОН РАНХиГС

Перепелица М.А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.1 Анализ глобальных стратегий обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.	ПК-4.1	Знание основных информационных технологий управления бизнес-процессами; принципов, методов и технологий создания бизнес-планов, бизнес-процессов; правил формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организации, ее имущественном положении, доходах и расходах; принципы, методы, технологии анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.
ПК-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.	ПК-6.1	Знание структуры и последовательности исследовательского проекта, форм и структуры основных документов, используемых в исследованиях.
ПК-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.	ПК-7.1	Знание сущности научной проблемы и научной задачи исследования; нормативных правовых документов в своей профессиональной деятельности.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
--	--------------------------------	---------------------

профессиональные действия		
Составление и оформление управленческой документации. Анализ информации и подготовка информационно-аналитических материалов.	ПК-4.1	Обучающийся знает основные информационные технологии управления бизнес-процессами; принципы, методы и технологии создания бизнес-планов, бизнес-процессов; правила формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организации, ее имущественном положении, доходах и расходах; принципы, методы, технологии анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.
Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства. Составление и оформление управленческой документации. Анализ информации и подготовка информационно-аналитических материалов.	ПК-6.1	Обучающийся знает структуру и последовательность исследовательского проекта, формы и структуру основных документов, используемых в исследованиях.
Разработка локальных нормативных актов, регламентирующих работу секретаря.	ПК-7.1	Обучающийся знает сущность научной проблемы и научной задачи исследования; нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности.

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Объем дисциплины: 72/2 54/2  
 Контактная работа: 24/18  
 Лекции 8/6  
 Лабораторные работы  
 Практические занятия 16/12  
 Самостоятельная работа 48/36

## Место дисциплины в структуре ОП ВО

индекс и наименование дисциплины: Б1.В.ОД.1 Анализ глобальных стратегий

курс(ы), семестр(ы) или триместр(ы) ее освоения в соответствии с учебным планом: 1 курс 1 семестр

дисциплина реализуется перед изучением:

- Б1.В.ОД.3 Стратегический маркетинг
- Б1.В.ОД.4 Управление человеческими ресурсами в глобальном мире
- Б1.В.ОД.8 Управление проблемными активами
- Б1.В.ОД.12 Графика в менеджменте
- Б1.В.ДВ.4.1 Потребительское поведение в переходной экономике
- Б1.В.ДВ.4.2 Стратегия выхода на международные рынки
- Б1.В.ДВ.7.1 Управление изменениями в компаниях
- Б1.В.ДВ.7.2 Проблемы глобального мира (обзор международной бизнес-среды)

форма(ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: Зачет

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КС Р		
Тема 1	Введение		2/1,5		2/1,5		6/4, 5	Д, К
Тема 2	Спланированные и продуманные стратегии в глобальных корпорациях		2/1,5		2/1,5		6/4, 5	Д, К
Тема 3	Стратегических проблемы корпоративного управления				2/1,5		6/4, 5	Д, К
Тема 4	Производство				2/1,5		6/4, 5	Д, К
Тема 5	Анализ корпоративных ресурсов				2/1,5		6/4, 5	Д, К
Тема 6	Стабильность как фактор конкурентоспособности				2/1,5		6/4, 5	Д, К
Тема 7	Стратегии на уровне корпорации и		2/1,5		2/1,5		6/4, 5	Д, К

	<b>бизнеса в целом</b>							
Тема 8	<b>Управление внедрениями и преобразованиями и</b>		2/1,5		2/1,5		6/4, 5	<b>ГП</b>
	Промежуточная аттестация							<b>Зачет</b>
	<b>Всего:</b>	<b>72/2 54/2</b>	<b>8/6</b>		<b>16/12</b>		<b>48/36</b>	

*\*Примечание – групповая презентация (ГП), диспут (Д), кейс (К)*

### Содержание дисциплины

Тема 1 Введение:

Фундаментальные понятия: стратегия, глобализация, корпорация

Корпоративные, деловые и функциональные стратегии

Мировые тенденции (McKinsey и IBM)

Конкуренция: соперничество McKinsey vs. дифференцирование

Международные и глобальные корпорации

Тема 2 Спланированные и продуманные стратегии в глобальных корпорациях:

От стратегического планирования к стратегическому управлению

Спланированная и продуманная стратегия

Школы стратегического мышления (Mintzberg)

Тема 3 Стратегические проблемы корпоративного управления:

М-форма и размер корпораций

Корпоративное управление и проблема «агент-принципал»

Цели, видение и задачи vs. прибыль, рост и власть

Деловая среда: турбулентность, кризис и возможности

Когнитивные искажения, ограниченная рациональность выбора и зависимость траектории

Тема 4 Производство:

Жизненный цикл продукта

Кривая обучаемости Б. Хендерсона

PESTLE

Теория пяти сил М. Портера: происхождение и распространение

Характеристика производства: близорукость, стратегические группы или стратегическая канва?

Тема 5 Анализ корпоративных ресурсов:

Оценка стратегической эффективности работы предприятия

Ресурсно-ориентированный подход к конкурентности

Рента Шумпетера vs. Рикардо

Стратегический ресурс, критерий VIRUS и предел возможностей

Кейс: Основные сферы деятельности NEC и GTE

Тема 6 Стабильность как фактор конкурентоспособности:

SWOT-анализ: это и есть стратегическое управление?

Конкуренция и позиционирование  
 Общие стратегии Портера  
 Цепочка начисления стоимости, разновидности  
 Инновации в предпринимательстве

Тема 7 Стратегии на уровне корпорации и бизнеса в целом:  
 Диверсификация портфеля  
 Матрицы BCG и GE  
 Воспитание  
 Совместные усилия  
 Предельный размер и диверсификация  
 Стратегия роста GE: План Иммеля

Тема 8 Управление внедрениями и преобразованиями:  
 Оценка возможности преобразований  
 Модели управления преобразованиями  
 Корпоративная культура  
 Принципы управления преобразованиями  
 Достоинство и стратегия (Д. Майстер)

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.**

###### **4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

При проведении занятий лекционного типа: кейс

при проведении занятий семинарского типа: кейс

###### **4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств): Зачет в форме теста**

#### **4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Кейсы для анализа:**

- 1.Honda A
2. Honda B
- 3.GE – два десятилетия трансформаций под руководством Уэлча
- 4.HTC становится глобальной корпорацией
- 5.Apple Inc в 2010
- 6.Ice Fili
- 7.Размораживание A, B

Дискуссии на основе кейсов

Групповые презентации по разобранным кейсам



### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.	ПК-4.1	Знание основных информационных технологий управления бизнес-процессами; принципов, методов и технологий создания бизнес-планов, бизнес-процессов; правил формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организации, ее имущественном положении, доходах и расходах; принципы, методы, технологии анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.
ПК-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.	ПК-6.1	Знание структуры и последовательности исследовательского проекта, форм и структуры основных документов, используемых в исследованиях.
ПК-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.	ПК-7.1	Знание сущности научной проблемы и научной задачи исследования; нормативных правовых документов в своей профессиональной деятельности.

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Тест

##### Итоговый тест

##### Примеры вопросов:

Назовите различные способы выхода на зарубежные рынки

Этапы интернационализации

Международные операции. Попытки семейных предприятий стать международными.

### Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания
Обучающийся знает основные информационные технологии управления бизнес-процессами; принципы, методы и технологии создания бизнес планов, бизнес процессов; правила формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организации, ее имущественном положении, доходах и расходах; принципы, методы, технологии анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не имеет базовых знаний.</li> <li>2. Фрагментарные знания.</li> <li>3. Демонстрирует частичные знания.</li> <li>4. Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания.</li> <li>5. Сформированные систематические знания.</li> </ol>
Обучающийся знает структуру и последовательность исследовательского проекта, формы и структуру основных документов, используемых в исследованиях.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не имеет базовых знаний.</li> <li>2. Фрагментарные знания.</li> <li>3. Демонстрирует частичные знания.</li> <li>4. Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания.</li> <li>5. Сформированные систематические знания.</li> </ol>
Обучающийся знает сущность научной проблемы и научной задачи исследования; нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не имеет базовых знаний.</li> <li>2. Фрагментарные знания.</li> <li>3. Демонстрирует частичные знания.</li> <li>4. Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания.</li> <li>5. Сформированные систематические знания.</li> </ol>

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
-------------------------------------	--------	----------------------

100-81	5, «отлично»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.</li> </ul>
80-61	4, «хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.</li> </ul>
60-41	3, «удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</li> </ul>
40-0	2, «неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</li> </ul>
45-100	Зачет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Курс полностью освоен. Студент показывает хороший стандартный уровень знаний всех аспектов,</li> </ul>

		использует терминологию и словообразование и хорошо применяет теорию к решению задач.
0 - 44	Незачет	- Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.

#### 4.4. Методические материалы

Уровень знаний студентов оценивается методом тестирования. Цель тестирования – определить уровень знаний и умений тестируемого. Тест состоит из вопросов в письменной форме. Чтобы получить наивысшую оценку, студент должен правильно ответить не менее, чем на 80 процентов вопросов теста. Подробнее о градации оценок см. в приведенной выше таблице.

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Во время курса работа студентов состоит из следующих компонентов:

#### *В аудитории*

- Лекции, во время которых студенты знакомятся с теоретическими моделями, методами и техниками
- Семинары, на которых происходит обсуждение
  - о теоретических и технических вопросов
  - о анализ кейсов на материале реально существующих производств и компаний

Типовое 3-часовое занятие состоит из лекции, после которой студенты обсуждают кейс, разбор которого они подготовили дома. В среднем на каждом втором занятии студентам предлагается небольшой письменный тест.

Последние два занятия отводятся на групповые презентации студентов и обсуждение кейсов с использованием материала, освоенного за время курса.

Анализ конкретных кейсов с погружением в детали, касающиеся отдельных предприятий, является обязательным элементом при обучении стратегическому управлению. Только так студенты могут прочувствовать реальность ситуации. Анализ кейсов так же сложен, как и сама ситуация, которая в нем описывается, и потому может потребовать гораздо больше времени и подготовки, чем вы думаете. Убедительная просьба, не пренебрегать этим. Если вы не приложите достаточно усилий, вы не получите ожидаемой пользы от курса и не будете готовы к предстоящей аттестации.

#### *Самостоятельная работа студентов*

- Чтение литературы по теме индивидуально и в группах
- Индивидуальные комментарии к кейсу и обсуждение в группах.

#### *Работа с тьютором один на один или в группе*

- Вопросы, касающиеся написания работ и исследований
- Ответы на вопросы студентов

#### *Презентации*

- Представление анализа кейсов группами по 4-5 человек перед остальным классом

**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

**6.1. Основная литература.**

1. Daniell, and Mark Haynes Daniell. World of Risk : A New Approach to Global Strategy and Leadership, World Scientific Publishing Co Pte Ltd, 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1223185>.

**6.2. Дополнительная литература.**

1. Cummings, Stephen, and Duncan Angwin. Strategy Builder : How to Create and Communicate More Effective Strategies, Wiley, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1895553>.

**6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

**6.4. Нормативные правовые документы.**

**6.5. Интернет-ресурсы.**

**6.6. Иные источники.**

The McKinsey Quarterly  
Harvard Business Review (HBR)  
Long Range Planning (LRP)  
Strategic Management Journal (SMJ)  
Sloan Management Review (SMR)

**7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения лекционных и практических занятий необходимо следующее оборудование: доска, маркеры, компьютер и проектор.