

**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 «2» мая 2019 г.

№ 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.08 Стратегический менеджмент (Strategic management)

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

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Бизнес, культура и языки стран Европы (European Business, Languages and Culture).

Англоязычный бакалавриат»

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

Бакалавр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2020 г.

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

Доцент Вербецкий А. Д.

Заведующий кафедрой

международного менеджмента ИОН РАНХиГС, к.э.н. Абрамова Н. М.

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.08 Стратегический менеджмент (Strategic management) обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК-3.1	Знание стратегий организации на обеспечение ее конкурентоспособности
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК-3.2	Способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития конкурентоспособности
ОПК-8	способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК-8.1	освоение знаний последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов
ОПК-8	способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК-8.2	развитие способностей самостоятельно анализировать современные процессы в экономике и управлении с учетом последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Осуществлять тактическое и оперативное планирование производства и координировать совместную деятельность работников по совершенствованию процессов организации производства Осуществлять руководство процессами организации труда и управления производством в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленного предприятия	ПК-3.1 ПК-3.2	Обучающийся знает стратегии организации на обеспечение ее конкурентоспособности;
		Обучающийся умеет разрабатывать бизнес-планы создания и развития конкурентоспособности.
способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК-8.1 ОПК-8.2	Обучающийся в рамках экзамена, собеседования, тестирования и на семинарах демонстрирует знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов.
		Обучающийся в рамках экзамена, собеседования, тестирования и на семинарах демонстрирует способность анализировать современные процессы в экономике и управлении с учетом последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Объем дисциплины: 216/6 162/6
 Контактная работа: 60/45
 Лекции 28/21
 Лабораторные работы
 Практические занятия 28/21
 Самостоятельная работа 120/90

Место дисциплины в структуре ОП ВО

индекс и наименование дисциплины: Б1.В.08 Стратегический менеджмент (Strategic management)

курс(ы), семестр(ы) или триместр(ы) ее освоения в соответствии с учебным планом:
 1, 2 курс, 2, 3 семестр

дисциплина является основой для изучения:
Б2.П.2 Преддипломная практика

форма(ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: Зачет, Экзамен, два Курсовых проекта

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*	КСР		
Тема 1	Module overview and introduction		2/1,5		2/1,5		10/7,5	Д, К
Тема 2	Intended and deliberate strategies in global corporations		2/1,5		2/1,5		14/10,5	К
Тема 3	The three challenges: size, turbulence, and limited rationality		4/3		4/3		16/12	Д, К
Тема 4	Analysing the industry		4/3		4/3		20/15	ПЗ
Тема 5	Analysing corporate resources		4/3		4/3		14/10,5	К
Тема 6	Sustainable fit and competitive advantage		4/3		4/3		14/10,5	Д, К
Тема 7	Corporate and business level strategies		4/3		4/3		14/10,5	ПЗ
Тема 8	Implementation and strategic change		4/3		4/3		18/13,5	К
Промежуточная аттестация								Зачет Курсовой проект№1 Экзамен Курсовой проект№2
Всего:		216/6 162/6	28/21		28/21		120/90	4/3 36/27

*Примечание –диспут (Д), кейс (К), письменные задания (ПЗ)

Содержание дисциплины

№	Наименование темы	Содержание темы
Тема 1	Module overview and introduction	Basic concepts' outline: strategy, globalization, corporation Corporate, business and functional strategies Global trends (McKinsey and IBM) Competition: rivalry Vs differentiation International and global corporations Case: Honda A
Тема 2	Intended and deliberate strategies in global corporations	From strategic planning to strategic management Intended and deliberate strategy Schools of strategic thinking (Mintzberg) Case: Honda B
Тема 3	The three challenges: size, turbulence, and limited rationality	M-Form and the size of corporations Corporate governance and agent-principal problem Goals, vision and mission Vs Profit, growth and power Business environment: turbulence, crisis and opportunity Cognitive biases, bounded rationality and path dependencies Case: GE's two decades of transformation under Welch
Тема 4	Analysing the industry	Product's life-cycles B. Henderson's learning curve PESTLE M. Porter's five forces: its origins and outreach Defining the industry: myopia, strategic groups or strategic canvas? Case: Ice Fili Case: HTC goes global

№	Наименование темы	Содержание темы
Тема 5	Analyzing corporate resources	Assessing strategic corporate performance Resource-based view on competitive advantage Schumpeter's Vs Ricardo's rents Strategic resources, VIRUS criteria and top-capabilities Case: Core competences at NEC and GTE
Тема 6	Sustainable fit and competitive advantage	SWOT: the essence of strategic management? Competition and positioning Porter's generic strategies Value chain and their types Entrepreneurial innovation Case: Apple Inc in 2010
Тема 7	Corporate and business level strategies	Diversification of portfolio BCG and GE matrixes Parenting Synergy Limits of size and diversification GE Growth strategy: The Immelt Initiative
Тема 8	Implementation and strategic change	Assessing potential for change Models of change management Corporate culture Change management principles Virtue and strategy (D. Meister) Case: Unfreezing Change A, B

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: диспут

при проведении занятий семинарского типа: диспут, кейс, письменные задания

4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет в форме презентации
Экзамен в форме кейса

4.1.3. Курсовой проект проводится с применением следующих методов (средств):

Курсовой проект #1: Презентация (15-20 слайдов в формате MS PowerPoint) по управленческому кейсу одной из компаний: Benetton, Coca-Cola, Gillette, Nokia, Commerce Bank, Google.

Отчет (4-5 страниц в формате MS Word) с анализом конкретной международной компании и индустрии в целом

Курсовой проект #2: Презентация (20-25 слайдов в формате MS PowerPoint) по управленческому кейсу одной из компаний: British Petroleum, Chemical Bank, Sun Microsystems, Kirin Brewery, Comcast, Baker & McKenzie.

Отчет (7-10 страниц в формате MS Word) с анализом стратегического положения компании и предложениями по стратегическому развитию.

4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Read the case “Apple Inc. in 2010” and identify at least ten key decision-making points. Prepare to discuss the logic and reasoning of strategic decisions made at various periods described in the case;

“In 1985, Steve Jobs, CEO and co-founder of Apple Computers was fired for his highly opinionated and visionary approach to management and leadership only to return twelve years later and rescue it from dire straits”, reflected the analyst Paul Keane. “When he came back, he was still idealistic about design and technology, but his years in exile had made him more realistic and collaborative. As a result, he invited Microsoft to invest in Apple, developed iPod and iTunes products for Windows, fitted Macs with Intel chips, outsourced operations, developed supply chains and ventured into retailing. There is no doubt he has turned the business around, but the question is whether this is only a temporary up in the up-and-down story of Apple. Remember how sales suddenly slumped before he left last time, even though Macs were widely recognized as the best computers on the market.”

Read the case “Dell” and answer the questions

In January 2007, Michael Dell was reinstated as CEO of Dell. The company he had lovingly built over the previous 25 years was in trouble and its shareholders were getting nervous. Market share had fallen and it was rapidly losing share to Hewlett-Packard (HP), now the world’s largest PC manufacturer. Analysts felt that its ‘direct’ business model no longer gave it a competitive edge and its lack of focus on product innovation and customer experience was causing it to lose market share. As the analyst Matt Raine explains, “Demand for desktop PCs is falling as notebooks and mobile devices become more popular. As product innovation grows, life cycles shorten and choice widens and then customers increasingly want to touch a product and talk to someone about its features before buying it. Dell’s current business model doesn’t allow for this.”

Read the case “Zara” and answer the questions

The Zara boutique-clothing store on Calle Real in the northern Spanish city of La Coruna is buzzing. Customers have made the journey here on a rainy Saturday morning to see what new exciting styles are available this week. The red tank tops and black blazers seem to be a hit, but customers also really like the beige and bright purple ones too. Faced with this problem most fashion companies would normally have to spend months retooling and restocking their range. Not

Zara, however. Each store manager is able to spot these changes in trends and then type them into their handheld computer on Saturday in the safe knowledge that they will arrive on Monday or Tuesday the next week.

Read the case “Club world” and answer the questions

“The last three years have been quite a roller coaster for British Airways!” commented Jason Morris, financial analyst. “In 2008, they achieved 10 per cent gross profit for the first time ever (see Figures 1 and 2) and significantly improved their operational performance (see Figure 3), but then the financial crisis hit and they made a 2 per cent loss the following year while announcing a merger with Iberia to try to spread overhead costs and recover the situation. Things seem to be working and they made only a 1 per cent loss last year. They have finally reached an agreement with their employees so there shouldn’t be anymore strikes, but fuel prices are back on the rise (see Figure 4) and the response to its last Club World service upgrade was mixed. Their loyal customers love what they’ve done, but others feel they’re still lagging behind the competition. Singapore Airlines recently spent \$310 million upgrading its fleet and its new business class flat bed now has memory stick ports allowing passengers to fly without a laptop. The question is, how can BA maintain sales and profits within such a competitive and constantly changing market?”

Read the case “McDonalds” and answer the questions

It is a cold December afternoon in Eastborough, a small town in southern England. Some of the hardy shoppers are busily making day-to-day purchases, with others are getting organized for Christmas. The main shopping area is pedestrianized and at the end of the street, shining through the gloomy light, is a bright yellow M indicating the site of one of the town’s two McDonald’s restaurants. As you enter the restaurant, the interior is warm and well lit, with a hubbub of activity around the counter area.

Read the case “Southwest Airlines” and answer the questions

“Southwest Airlines hasn’t put a foot wrong since its first flight in 1971”, commented the analyst Paul Brown. “Over the last 40 years it has risen from the being the scrappy underdog to the second largest US domestic airline, flying over 100 million passengers last year (see Exhibit 1). When describing Southwest Airlines, it is difficult to avoid superlatives. It has the lowest costs, lowest fares, highest asset usage, best labour relations and highest wages in the industry. And it has achieved this through ignoring industry practice: there are no operations hubs, no service extras and little IT investment. It success has come from being where its competitors aren’t, by focusing on the markets they regard as unimportant.”

Задание 1

- Read the article “Dynamic Capabilities and Strategic Management” (Teece, Pisano, & Shuen 1997) which describes and evaluates several competitive models:
 - Those emphasizing the exploitation of market power:
 - Competitive Forces
 - Strategic Conflict
 - Those emphasizing efficiency:
 - Resource Based perspective
 - Dynamic Capabilities

Задание 2

INSTRUCTIONS

Read this short case and then diagnose the problems that occurred at Hewlett-Packard in the questions that follow.

Hewlett-Packard

When Carly Fiorina became CEO of Hewlett-Packard (HP) in 1999, little remained of the founders' entrepreneurial spirit. The company was run by engineers, and CEO Fiorina came to the job with vision and a strategy focus. The board of directors wanted her to declare war on an outdated culture. While the "HP way" pushed authority down into the organization, the board wanted more top-down decisiveness to shake up the old guard. One of Fiorina's major initiatives was a corporate strategy of growth through a \$19 billion takeover of Compaq, a company that was the size of HP. Although the merger was bitterly opposed by the heirs of founders Dave Packard and Bill Hewlett, Fiorina had the power of persuasion and stamina to get the board to finally approve the acquisition. The basis for the takeover was that HP could profit by reselling industry-standard computer technologies rather than make its own chips and operating software. HP would add special software to make its Windows/Intel and Linux/Intel computers more desirable than what competitors such as Dell offered.

The takeover plan also included a position for Michael Capellas, the former CEO of Compaq. He was to have primary responsibility for operational or "inside" activities, while Fiorina would handle relations with customers and Wall Street. However, Capellas left the company just a few months after the merger, and Fiorina did not delegate the responsibility for internal operations or find another Capellas. One executive noted that Fiorina tended to pay more attention to inspirational words than to the numbers.

Fiorina also centralized HP's array of businesses. Under her direction, HP was centralized into three product divisions (printers, PCs, and servers). Although these divisions were responsible for designing and building the products, the marketing and sales functions were run by a new and separate division: the Customer Solutions Group. Fiorina formed this group to unite the formerly autonomous product-line groups that made up 80 brands. However, rather than unite all of these groups into one brand, which was the goal, the new structure blocked direct feedback from the sales force to the product designers. Units were at odds trying to get the Customer Solutions Group to devote more sales staff to selling one particular unit's products over another's. Another structural change included combining the technical operation with a global operations group that oversaw \$50 billion in spending on everything from ballpoint pens and office furniture to offshore vendor contracts and LCD panels for new notebook computers.

Another example of the centralization plan was that high-ranking HP executives were given control of only 30% of their budgets. In terms of incentives, Fiorina created a complex bonus system built around revenue and profitability. Also included were

subjective evaluations such as "total customer experience." What emerged was a high-profile CEO with a top-down management style, as the board originally wanted, but who gave executives less responsibility for internal operations.

Concerns about HP performance began to spread throughout the investment community. By late 2003, investors no longer were preoccupied with the Compaq takeover but instead began to focus on HP's declining competitive position in relation to IBM and Dell. Analysts gave credit to Fiorina's good marketing skills and her strong presence as a spokesperson for HP, but they voiced concerns about operations and the company's sliding stock price. Analysts noted it was time to spin off the PC or printer divisions; however, the board argued that the various businesses were better off under one roof.

Analysts also expressed concerns about the company's lack of innovation, which had been a hallmark of HP. The last noteworthy invention was the company's inkjet printers 20 years ago. Investment in R&D totaled more than 10% of HP sales in the early 1990s but had fallen to 4% in 2005.

By 2004, the board of directors began holding conferences without Fiorina to discuss her performance. At the next board meeting—which was supposed to be an annual strategy review—the focus became the performance of Fiorina and the company. During the meeting, a plan to distribute some of Fiorina's operating responsibilities to key executives was developed, and the result was that Fiorina was fired on February 9, 2005. In her five and a half years as CEO, HP's stock fell 56%.

Mark Hurd, the former CEO of NCR Corp., was named CEO in 2005. By 2007 he had established a position as the "unCarly." He arrived on the job with no grand proclamations but instead spent hours reviewing the books, interrogating the senior staff, and analyzing every detail to get a clear answer about shaving costs and increasing demand. While Fiorina would schmooze with world leaders and high-level business executives, Hurd was more likely to spend a day working the floor at Best Buy near the company's headquarters in Palo Alto, California, to hear how customers viewed HP products. To undo the organizational chaos and bloated costs left by Fiorina, Hurd required dozens of managers to outline in no more than two slides what their group did inside HP and where could they find growth. He memorized all of the metrics—prices, costs, margins, discounts, growth rates, revenues, profits—and reiterated them in follow-up sessions. News of these meetings spread throughout the management, and the message was clear: Understand how revenue moves through your business and how your business fits into HP. Hurd returned budget control to the product division heads. He also imposed layoffs of over 15,000 people. Through 2007, printers continued to lead HP's profitability, other products became more profitable, and the stock price continued to rise.

1. Describe the strategy developed for Hewlett-Packard by Carly Fiorina. Was it a strong or weak strategy? (To determine if the strategy was strong or weak, review whether it dealt with environmental trends and whether it would offset company weaknesses or capitalize upon company strengths.)
2. Identify ways the strategy was implemented. Was it executed well? Discuss.
3. What additional information would you like to be able to judge formulation and implementation better?
4. In the chart below, place an "X" in the cell that best depicts the Hewlett-Packard situation when Fiorina was CEO.

		Strategy Formulation	
		Strong	Weak
Strategy Implementation	Strong		
	Weak		

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-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК-3.1	Знание стратегий организации на обеспечение ее конкурентоспособности
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК-3.2	Способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития конкурентоспособности
ОПК-8	способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК-8.1	освоение знаний последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов
ОПК-8	способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК-8.2	развитие способностей самостоятельно анализировать современные процессы в экономике и управлении с учетом последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые оценочные материалы

Презентация

Based on a management case, develop a strategy proposal for the company considered in the case. Present the assignment in the form of a PowerPoint presentation (up to 20 slides). Specifics of the task are outlined below

Identify core competences and sources of competitive advantage

Develop strategic options

Provide evaluation of options - which options were rejected and why?

Design Implementation plan with major milestones and timing

Use clear evidence from the case - back up the conclusions of your analysis

Include diagrams - brings the report to life; adds interest and focus

Structure your presentation - logical flow, clear linkages, consistency

Курсовой проект

Based on a management case, present your analysis by diagnosing strategic position (AS IS) and discussing goals/implementation (TO BE) of a company/economy. You need to demonstrate the application of the course material to the case – no description - just analysis, conclusions, and proposed actions. Your report should contain the following parts:

1. Summarizing current **strategic position**;
2. Assessing future **strategic choices**;
3. Projecting the **strategy into action**.

Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания
Обучающийся знает стратегии организации на обеспечение ее конкурентоспособности;	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не имеет базовых знаний. 2. Фрагментарные знания. 3. Демонстрирует частичные знания. 4. Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания. 5. Сформированные систематические знания.
Обучающийся умеет разрабатывать бизнес-планы создания и развития конкурентоспособности.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не умеет 2. В целом успешно, но не систематически осуществляемые умения 3. В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы умения 4. В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы умения 5. Сформированное умение
Обучающийся в рамках экзамена, собеседования, тестирования и на семинарах демонстрирует знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов.	<p>Знает некоторые прорывные направления в менеджменте и в связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов.</p> <p>Рассказывает устно и письменно о последних прорывных направлениях в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов.</p>

Обучающийся в рамках экзамена, собеседования, тестирования и на семинарах демонстрирует способность анализировать современные процессы в экономике и управлении с учетом последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов.	Анализирует современные процессы в экономике и управлении с учетом последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных. Соотносит современные тренды в развитии менеджмента с последними прорывными направлениями в менеджменте и связанными с ними революционными открытиями, технологиями и продуктами.
---	--

Задание контроля	Баллы
Работа на семинаре, подготовка докладов	20
Задание 1	15
Задание 2	15
Курсовая работа	40
Форум-дискуссия	10
Итого	100

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
100-81	5, «отлично»	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
80-61	4, «хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.

60-41	3, «удовлетво- рительно»	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
40-0	2, «неудовлет- ворительно»	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
45-100	Зачет	<ul style="list-style-type: none"> - Курс полностью освоен. Студент показывает хороший стандартный уровень знаний всех аспектов, использует терминологию и словообразование и хорошо применяет теорию к решению задач.
0 - 44	Незачет	<ul style="list-style-type: none"> - Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.

4.4 Методические рекомендации

Критерии оценки презентации:

Содержание

Точность и оригинальность представленного материала (устная и визуальная часть)

Адекватность и убедительность

Использование достаточного количества источников, четкая идентификация источников

Аргументация

Четкость и запоминаемость основных идей

Связь между представленными фактами и теорией, критическая оценка доказательного материала

Разграничение фактов и мнений, рассмотрение альтернативных точек зрения

Организация

Упорядоченность, соблюдение правил цитирования

Целесообразность, четкое определение рассматриваемых тем

Поток речи

Стиль

Взаимодействие с аудиторией (удержание внимания аудитории)

Облегчение ведения дискуссии (вопросы аудитории)

Реакция на вопросы аудитории

Спонтанность (выступающий не читает, мало использует записи)

Техника

Визуальный контакт с аудиторией, мимика

Беглость речи (полные предложения, отсутствие пауз)

Жестикуляция, телодвижения

Использование визуальных средств (доска, компьютерная графика)

Речевое управление (темп, громкость, скорость, правильная постановка ударения)

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

Обучение проводится последовательно путем чтения лекций с углублением и закреплением полученных знаний в ходе самостоятельной работы с последующим переводом знаний в умения в практических занятиях. На лекциях излагаются лишь основные, имеющие принципиальное значение и наиболее трудные для понимания и усвоения вопросы. Теоретические знания, полученные студентами на лекциях и при самостоятельном изучении курса по литературным источникам, закрепляются на практических занятиях.

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. Teece, David J.. Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth, OUP Oxford, 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=415249>.
2. Strategy Beyond Markets, edited by Figueiredo, John M. de, et al., Emerald Group Publishing Limited, 2016. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=4529651>.

6.2. Дополнительная литература.

1. Rao, P. Subba. Strategic Management, Global Media, 2009. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=3011189>.
2. Glaser, Robert G., and Robert M. Traynor. Strategic Practice Management : Business and Procedural Considerations, Plural Publishing, Inc., 2013. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1887942>.
3. Oster, Sharon M.. Strategic Management for Nonprofit Organizations : Theory and Cases, Oxford University Press, 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=241577>.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

6.4. Нормативные правовые документы.

6.5. Интернет-ресурсы.

www.ted.com

www.economist.com

6.6. Иные источники.

D. Collis, C. Montgomery, Corporate Strategy. A resource-Based Approach, 2nd edition, McGrawHill, 2004

Colin White, Strategic Management, Palgrave MacMillan, 2004 (White).

H. Mintzberg and others, Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic

management, Prentice Hall, 1998

Bob de Wit and Ron Meyer, Strategy - Process, Content, Context, An International Perspective, West Publishing, 2003

W. Chan Kim, Renee A. Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review, Oct, 2004.

Susan Segal-Horn (ed.), The Strategy Reader, Blackwell, 2004.

Gerry Johnson Kevan Scholes & Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, 7th Edition, Prentice-Hall, 2004

J. Welch with S. Welch, Winning, Collins, 2005

Warren Buffet with L. A. Cunningham, The Essays of Warren Buffet. Lessons for Corporate America, 2001

H. Mintzberg and James A. Waters «Of Strategies, Deliberate and Emergent», Strategic Management Journal, Jul. - Sep., 1985, pp. 257-272

H. Mintzberg, Structuring of Organization, Prentice Hall, 1979

H. Mintzberg, B. Ahlstrand, and J. Lampel, Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management, Free Press, New York, 1998

Porter, M, Competitive strategy, Free Press, 1980

L. Fahey, R. Randall, The Portable MBA in Strategy, 2nd edition, Jon Wiley and Sons, 2000

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

Для проведения занятий требуется класс, оборудованный доской, маркерами, компьютером и проектором.