

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

Институт общественных наук  
(наименование института)  
Кафедра государственного управления и публичной политики  
(наименование кафедры)

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры государственного  
управления и публичной политики

Протокол от «15» июня 2018г.

№ 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.17 Стратегическое управление**  
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

**38.03.02 Менеджмент**  
(код и наименование направления подготовки)

**Стратегическое управление компаний (Liberal Arts)**  
направленность (профиль)

**бакалавр**  
(квалификация)

**очная**  
(форма обучения)

Год набора - 2019

Москва, 2018 г.

**Автор-составитель:**

Старший преподаватель кафедры государственного управления и публичной политики  
Шаталин В. П.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность)      (наименование кафедры)      (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой  
кандидат философских наук, доцент кафедры государственного управления и  
публичной политики Балобанов А. Е.  
*(наименование кафедры)      (ученая степень и(или) ученое звание)      (Ф.И.О.)*

## **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 Стратегический менеджмент обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС LA-3	способность использовать нормативно-правовые документы, поиск и стратегический анализ для разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК ОС LA-3.2	Способен разрабатывать и осуществлять стратегию и консалтинг
ПК ОС LA-9	способность анализировать на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли: рыночные и специфические риски, поведение потребителей экономических благ и воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций	ПК ОС LA-9.2	Способен разрабатывать план стратегического развития с учетом экономического поведения, структуры рынков и конкурентной среды отрасли
ПК ОС LA-14	способность управлять затратами, применяя стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности при принятии решений на основе данных управленческого учета	ПК ОС LA-14.3	Способен выстраивать стратегическое управление финансового учета, управления затратами и финансовой отчетности в компании

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 управление процессами организации производства и на	ПК ОС LA-3.2	на уровне знаний: основные направления и идеи теории стратегического менеджмента
		на уровне умений: находить и обосновывать стратегические, организационные, правовые шаги в рамках анализа конкретных управленческих бизнес

уровне структурного подразделения предприятия (отдела, цеха)		ситуаций. на уровне навыков: ситуационного анализа, анализа в условиях неполноты данных и творческого использования классической и современной теории.
Организационное, документационное и информационное обеспечение деятельности руководителя организации	ПК ОС LA-9.2	на уровне знаний: о системном подходе к анализу рыночной ситуации и применению методов изучения внутренней и внешней среды для разработки адекватной долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной стратегии развития организации. на уровне умений: критически и самостоятельно применять полученные теоретические модели и знания к анализу конкретных бизнес ситуаций на уровне навыков: ситуационного анализа, анализа в условиях неполноты данных и творческого использования классической и современной теории.
Осуществлять тактическое и оперативное управление процессами организации производства и на уровне структурного подразделения предприятия (отдела, цеха)	ПК ОС LA-14.3	на уровне знаний: о системном подходе к анализу рыночной ситуации и применению методов изучения внутренней и внешней среды для разработки адекватной долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной стратегии развития организации. на уровне умений: находить и обосновывать стратегические, организационные, правовые шаги в рамках анализа конкретных управленческих бизнес ситуаций. на уровне навыков: ситуационного анализа, анализа в условиях неполноты данных и творческого использования классической и современной теории.

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

### Объем дисциплины

В соответствии с учебным планом дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в состав обязательных дисциплин блока Б1.В «Вариативная часть» и изучается в 6 семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 часов (3 з.е.).

Количество академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 30/22,5 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 42/31,5 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Содержание данной дисциплины опирается на ранее изученные дисциплины «Экономика», «Основы менеджмента», «Основы принятия управленческих решений», Семинар «Обсуждение управленческого кейса», которые изучаются в 2-4 семестрах.

Содержание данной дисциплины выступает опорой для изучения следующих дисциплин: «Управление изменениями», которая относится к вариативной изучается в 7 семестре.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Введение. Корпоративная Стратегия	12/9			5/3,75		7/5,25	Дискуссия
Тема 2	Ограничение монополий и возникновение корпораций в США и Европе	12/9			5/3,75		7/5,25	Дискуссия
Тема 3	Школа Г. Минцберга	12/9			5/3,75		7/5,25	Дискуссия
Тема 4	Школа позиционирования по Г. Минцбергу	12/9			5/3,75		7/5,25	Дискуссия
Тема 5	Ресурсный подход	10/7,5			4/3		6/4,5	Дискуссия
Тема 6	Корпоративные стратегии в современной России	12/9			4/3		8/6	Дискуссия
Консультация		2/1,5						
Промежуточная аттестация		36/217						Экзамен
Всего:		108/81			28/21		42/31,5	

#### Содержание дисциплины

##### Тема 1. Введение. Корпоративная Стратегия

Введение в историю развития мировой стратегической мысли в военном деле до XX века. Этапы возникновения теории и практики корпоративного управления в XX веке. Школы стратегического управления Минцберга.

##### Тема 2. Ограничение монополий и возникновение корпораций в США и Европе

Анти-трастовое законодательство в США в начале XX века: правительство против экономических монополий. Возникновение первых крупных промышленных корпораций, основанных на технологических инновациях.

##### Тема 3. Школа Г. Минцберга

Гарвардская школа бизнеса (Harvard Business school), Предпосылки Школы (осознанные и неосознанные), SWOT (ССВУ), «Установление соответствия» между внешней средой и способностями фирмы, Кто и зачем придумал кейс-стади?

##### Тема 4. Школа позиционирования по Г. Минцбергу

Кривая обучения, доли рынка и матрица BCG; М. Портер: конкурентная стратегия, анализ индустрии как основа построения успешной стратегии, 5 сил для анализа привлекательности отрасли; кейс-стади.

##### Тема 5. Ресурсный подход

Рента Рикардо и рента Шумпетера; Г. Хамэл и Прахалад о корневых компетенциях, ресурсный подход в развитии; стоимость компании – нематериальные и редкие ресурсы,

критерии VIRUS.

#### Тема 6. Корпоративные стратегии в современной России

Становление практики стратегического и управленческого консалтинга в 1990ые.

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Стратегическое управление используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий семинарского типа: дискуссия.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена (устного ответа на два вопроса).

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

##### **Примерные темы дискуссий:**

1. Стратегия управления человеческими ресурсами: сущность, цели и виды.
2. Процесс разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
3. Виды кадровых стратегий: стратегия развития трудовых отношений; стратегия лояльности; стратегия оптимизации трудовых ресурсов; стратегия развития персонала; стратегия управления изменениями; стратегия вознаграждений; стратегия обеспечения ресурсами; стратегия организационного развития; стратегия управления эффективностью.
4. Технологии управления человеческими ресурсами, основанные на постановке целей: управление по целям, система сбалансированных показателей (ССП); ключевые показатели эффективности (КПЭ).
5. Взаимосвязь государственной кадровой политики и управления человеческими ресурсами.
6. Цели, задачи и принципы кадровой политики организации.
7. Концептуальные кадровые документы: устав предприятия, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение об оплате труда, положение об аттестации персонала, кодекс деловой этики, положения о подразделениях, трудовой договор.
8. Должностная инструкция: методика составления.

#### **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 ОС LA-3	способность использовать нормативно-правовые документы, поиск и стратегический анализ для	ПК ОС LA-3.2	Способен разрабатывать и осуществлять

	разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности		стратегию и консалтинг
ПК ОС LA-9	способность анализировать на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли: рыночные и специфические риски, поведение потребителей экономических благ и воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций	ПК ОС LA-9.2	Способен разрабатывать план стратегического развития с учетом экономического поведения, структуры рынков и конкурентной среды отрасли
ПК ОС LA-14	способность управлять затратами, применяя стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности при принятии решений на основе данных управленческого учета	ПК ОС LA-14.3	Способен выстраивать стратегическое управление финансового учета, управления затратами и финансовой отчетности в компании

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Примерные вопросы к экзамену:

1. Введение в историю развития мировой стратегической мысли в военном деле до XX века.
2. Этапы возникновения теории и практики корпоративного управления в XX веке.
3. Школы стратегического управления Минцберга.
4. Анти-трастовое законодательство в США в начале XX века: правительство против экономических монополий.
5. Гарвардская школа бизнеса (Harvard Business school), Предпосылки Школы (осознанные и неосознанные), SWOT (ССБУ), «Установление соответствия» между внешней средой и способностями фирмы.
6. Кривая обучения, доли рынка и матрица BCG.
7. Рента Рикардо и рента Шумпетера.
8. Г. Хамэл и Прахалад о корневых компетенциях, ресурсный подход в развитии; стоимость компании – нематериальные и редкие ресурсы, критерии VIRUS.
9. Становление практики стратегического и управленческого консалтинга в 1990ые.

##### Шкала оценивания

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Устный ответ на	<ul style="list-style-type: none"> <li>Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал.</li> </ul>	Отлично (81-100)



Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
экзамене <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрирует критическую оценку возможностей и ограничений представленного подхода/метода: рассматривает возможную критику, условия, в которых данные концепции или методы неприменимы.</li> <li>• Демонстрирует способность проследить и реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылается в ответе на первоисточники или актуальные исследования.</li> <li>• Поясняет утверждение на уместных примерах.</li> <li>• Уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент подробно излагает содержание билета, но упускает некоторые аспекты рассматриваемого подхода/метода.</li> <li>• Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода, но не всегда способен проследить его ограничения.</li> <li>• Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается.</li> <li>• Поясняет утверждение на уместных примерах.</li> <li>• Отвечает на дополнительные вопросы по теме с небольшими паузами в разговоре.</li> </ul>	Хорошо (61-80)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент излагает содержание билета поверхностно;</li> <li>• Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода на уровне «здравого смысла».</li> <li>• Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается, но допускает ошибки.</li> <li>• Поясняет утверждение на примерах, но не всегда сразу может обосновать их уместность.</li> <li>• Отвечает на дополнительные вопросы по теме с паузами в разговоре и ошибками.</li> </ul>	Удовлетворительно (41-60)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент излагает содержание билета сжато, не отражая сути вопроса;</li> <li>• Не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода.</li> <li>• Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки.</li> <li>• Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса.</li> <li>• Не отвечает на дополнительные вопросы по теме.</li> </ul>	Неудовлетворительно (0-40)

#### 4.4. Методические материалы

Преподаватель отслеживает текущую ситуацию по указанным формам текущего

<sup>1</sup> Преподавателям предлагается оценить ответ по каждому блоку по 5 критериям, выставляя за каждый критерий до 20 баллов, баллы выставляются по двум вопросам отдельно.

контроля и выносит студентам рекомендации для улучшения качества подготовки к промежуточному контролю.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Учитывая значительный объем изучаемых материалов чрезвычайно важно, чтобы студент следовал указаниям преподавателя по подготовке к каждому аудиторному занятию.

План занятий и рекомендованная литература по темам предоставляется в начале курса. При самостоятельной работе студенту рекомендуется составлять список вопросов к прочитанным источникам и литературе, уделяя особое внимание непонятным концепциям и историческим деталям. В каждом практическом занятии будет отводиться время на их проработку и объяснение.

В разделе 6 (п. 6.1., п. 6.2.) указан перечень основной и дополнительной литературы, который рекомендуется обучающимся при подготовке к семинарским занятиям и выполнении самостоятельной работы.

Перед аттестацией проводится консультация, на которой студентам предоставляются пробный варианты контрольных заданий.

Оценка по курсу складывается из аудиторной активности на семинарских (практических) занятиях, содержательности ответов на семинарских (практических) занятиях, участия в дискуссиях (40 %), а также ответов на контрольные вопросы на экзамене (60 %).

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

### **6.1. Основная литература.**

1. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э. В. Вергилес, А. В. Давтян, А. С. Ларионов, М. Ю. Матвеев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2007. — 74 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10904.html>

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Методы и модели стратегического управления предприятием [Электронный ресурс] / Е. В. Акимов, Д. А. Акимов, Е. В. Катунцов, А. Б. Маховиков. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 183 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47670.html>

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

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). [http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhighs/Pologenie\\_o\\_samostoyatelnoi\\_rabote.pdf](http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhighs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf)

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 года.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.iprbookshop.ru/>

6.6. Иные источники.

1. Warren Buffet with L. A. Cunningham, *The Essays of Warren Buffet. Lessons for Corporate America*, 2001
2. H. Mintzberg, *Structuring of Organization*, Prentice Hall, 1979
3. H. Mintzberg, *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, 1998
4. Porter, M., *Competitive strategy*, Free Press, 1980
5. Сунь-Цзы, *Искусство войны*, Феникс, М., 2002,
6. Robert M Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 5th Edition, Blackwell, 2004.
7. Adrian Haberberg & Alison Rieple, *The Strategic Management of Organisations*, OUP, 2001
8. Susan Segal-Horn (ed.), *The Strategy Reader*, Blackwell, 2004.
9. Gerry Johnson Kevan Scholes & Richard Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 7th Edition, Prentice-Hall, 2004
10. Г. Минтцберг, *Школы Стратегий: стратегическое сафари*, 2000
11. С. Н. Паркинсон, *Законы Паркинсона*, Минск, Попурри, 1999 г., 528с.
12. С. А. Попов, *Стратегический менеджмент*, 2003
13. М. Портер, *Конкурентная стратегия*, 2005
14. М. Портер, Дж. Самплер, С. К. Прахалад, *Курс МВА по стратегическому менеджменту*, Альпина Бизнес бук, М., 2004

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

*Требования к аудиториям (помещениям) для проведения занятий:*

Для проведения практических занятий по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® и мультимедийного проектора.

*Требования к программному обеспечению общего пользования:*

Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.