

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

---

Институт общественных наук  
Факультет международных программ MBA

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой Стратегического  
предпринимательства и  
инноваций  
Протокол от «18» апреля  
2019 г.  
№ 7

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ/ Strategic  
management and strategic analysis

---

направление подготовки

38.04.02 – Менеджмент

Направленность (профиль)

"Международный бизнес. Международная англоязычная магистратура "

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Очная

Год набора – 2020

Москва, 2019 г.

**Автор-составитель:**

Д.э.н., профессор ИБДА

Ляско А.К

**Декан факультета**

международных программ МВА  
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
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.Б.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	применение процедуры разработки стратегии организаций, выявление актуальных направлений повышения эффективности деятельности, применение принципов ситуационного подхода к управлению

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

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПК-2.1	<b>на уровне знаний:</b> -методы критического анализа и эффективной оценки; -системы, свойства систем, классификации систем, системный подход, принципы системного подхода к решению задач; -понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления
	<b>на уровне умений:</b> -проводить выборочный анализ методами математической статистики; -анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов; -при решении исследовательских и практических задач генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений
	<b>на уровне навыков:</b> -владеть навыками анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач; оценки полученных решений и интерпретации экономических последствий этих решений; генерирования новых эффективных управленческих идей

## 2.Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Объем дисциплины, час.	
	Всего	Семестр 1
<b>Очная форма обучения</b>		
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>	<b>24/18</b>	<b>24/18</b>
лекционного типа (Л)	8/6	8/6

лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		16/12	16/12
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		48/36	48/36
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	экзамен
	час.	36/27	36/27
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108/3 83/3	108/3 83/3

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» осваивается в 1 семестре 1 курса по очной форме обучения.

Дисциплина реализуется параллельно с дисциплиной Б1.Б.03 «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы», Б1.В.02 «Современный менеджмент» и др. Основой для изучения дисциплин являются знания, умения и навыки в сфере теории менеджмента, теории маркетинга, экономической теории, математики, статистики, полученные на предыдущем уровне образования (бакалавриат). Дисциплина является основой для изучения дисциплин: Б1.Б.01 Методы исследований в менеджменте, Б1.Б.04 Теория организации и организационное поведение и др.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

### 3.Содержание и структура дисциплины

#### 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		
Очная форма обучения								
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность/ Strategic management and strategic competitiveness	9/6,9	1/0,7		2/1,5		6/4,6	Э
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ/ External environment of the company: opportunities, threats, competition and competitive analysis	9/6,9	1/0,7		2/1,5		6/4,6	Д
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы:							Кол

		Объем дисциплины, час.						
№ п/п	ресурсы, способности и ключевая компетенция/ The internal environment of the firm: resources, capabilities and core competence Наименование тем (разделов)	9/6,9	1/0,7		2/1,5		6/4,6	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
Тема 4	Стратегии функционального уровня/ Functional level strategies	9/6,9	1/0,7		2/1,5		6/4,6	Диалог с аудиторией
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня/ Business level strategies	9/6,9	1/0,7		2/1,5		6/4,6	
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции / Competitive rivalry and competition dynamics	9/6,9	1/0,7		2/1,5		6/4,6	
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация/ Corporate-level strategies: vertical integration and diversification	9/6,9	1/0,7		2/1,5		6/4,6	
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм/ Takeover and restructuring of firms	9/6,9	1/0,7		2/1,5		6/4,6	
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
<b>Всего:</b>		<b>108/81</b>	<b>8/6</b>		<b>16/12</b>		<b>48/36</b>	

Примечание:

\* - формы текущего контроля успеваемости: эссе (Э), диспут (Д), коллоквиум (Кол).

### Содержание дисциплины/ Content of the discipline

**Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность**  
Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические

изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика. Процесс стратегического управления. /

### **Topic 1. Strategic management and strategic competitiveness**

The Competitive landscape of the 21st century: economic globalization and technological changes. Strategic intent and strategic mission. Vision, values and goals of the Corporation. Stakeholders, their classification, special requirements and control over strategic choices. Case Study: will Cisco be able to meet the needs of all interested groups? Development of effective strategies. Corporate, business, functional and operational level strategies. Planning in a complex and uncertain environment. Strategic management in different contexts: small business, multinational companies, service organizations, innovative firms, public sector. Case Study: strategic planning at Royal Dutch/Shell. Prediction of the results of strategic decisions. Strategy and ethics. Strategic management process.

### **Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ**

Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.]

### **Topic 2. External environment of the company: opportunities, threats, competition and competitive analysis**

General, industry and competitive environment of the company. Macro-level analysis: PESTEL. Analysis of the external environment: scanning, monitoring, forecasting, evaluation. Segments of the General environment: demographic, economic, political, legal, socio-cultural, technological. The degree of environmental turbulence and the expected market growth rate. Case Study: Unilever ice cream defends its position in the European market. SWOT analysis. Five drivers of porter competition: the threat of new entrants, the bargaining power of suppliers, the bargaining power of consumers, the threat from substitute products, the intensity of competition among

competitors. Application of porter's model: the steel and pharmaceutical industries. Case Study: barriers to entry into the brewing industry in Japan. Sixth competitive force: complementary firms and cooperative environment. In-depth analysis of the nearest competitors. The strongest and weakest competitors. Likely strategic responses of rivals. Competitive forces in the evolution of industries: embryonic, growing, Mature and dying industries. Networks, franchising and competitive advantage in service industries. Interpretation of industry analysis. Strategic groups. Limitations of the model the five forces of competition and strategic groups: innovation, the structure of industries and the differences of companies. State and competitive advantage.

### **Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция**

Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции./

### **Topic 3. The internal environment of the firm: resources, capabilities and core competence**

Creating value. Company resources: cash, threshold and unique. The firm's abilities. Training and implicit knowledge within the firm. Key competence. Case Study: Microsoft resources and abilities. The role of efficiency, quality, innovation and attention to consumers in building competitive advantage. Criteria for sustainable competitive advantage. Barriers to imitation, competitive ability and dynamism of the industry. Strategic cost and value chain analysis. Case Study: value creation in Pfizer pharmaceutical company. Outsourcing as a global trend in the economy. Case Study: working with long-term suppliers at Marks&Spencer. The reasons of failures of corporate strategies: organizational inertia, strategic commitments, the paradox of Icarus. Ways to maintain a sustainable competitive advantage: training and continuous improvement of products, following the best industry practices, overcoming inertia. |

### **Тема 4. Стратегии функционального уровня**

Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System в компании Toyota. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Концепция Total Quality Management. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет? /

### **Topic 4. Functional level strategies**

Achieving excellence in efficiency. Production and efficiency: economies of scale, learning effects and experience curve. Case Study: implementation of Lean Production System in Toyota. Supply management and just In Time system. Efficiency in the use of information, R&D and human resources. Achieving excellence in quality. The Concept Of Total Quality Management.



Case Study: six Sigma quality improvement system at General Electric. Achieving excellence in innovation. Building innovative competencies. Case Study: what happened to the digital cassette project?

### **Тема 5. Стратегии бизнес-уровня**

Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнесстратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E\*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу? Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага. /

### **Topic 5. Business level strategies**

Consumer analysis. Effective customer relationship management. Definition of the range of consumers, their needs and key competence necessary for their satisfaction. Consumer needs and product differentiation. Consumer groups and market segmentation. Types of business strategies. Case Study: is it possible to simulate system activities of Southwest Airlines? Cost leadership strategy and its competitive risks. Case Study: how e\*Trade uses the Internet to capitalize on the benefits of low costs. Differentiation strategy, its limits and competitive risks. Focus strategy and its competitive risks. Case Study: addressing the unique needs of exclusive shoes and vehicles. Integrated cost/differentiation leadership strategy and its competitive risks. Case Study: will McDonald's retain the glory it won in the past? Offensive and defensive strategies. Incentives to surpass competitors and advantages of the first step.

### **Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции**

Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг. Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. /

## **Topic 6. Competitive rivalry and competition dynamics**

Case Study: trucks and e-Commerce – a competitive rivalry between FedEx and UPS. Analysis of competitors: the commonality of markets and the similarity of resources. Strategic and tactical actions in competitive rivalry. Case Study: the use of different strategies in the "aircraft war" between Boeing and Airbus. The probability of a competitive attack: incentives for initial action, the size of the company and the quality of the product. Case Study: how Lehman Brothers beat its rivals in the market of investment banking services. The probability of response: types of competitive strategy, the reputation of the company and its dependence on the market. Competitive dynamics: markets with fast, slow and standard cycles. Strategies in fragmented industries: network business formation, franchising, horizontal mergers, online business. Case Study: how eBay revolutionized the auction business. Strategies to control the behavior of rivals in Mature industries: price signals, price leadership, non-price competition. Case Study: the war in the Country of Toys. Mature industries supply and distribution strategy: Compaq vs. Dell. Competition strategies in international markets. Strategies for leaders, catching up firms and weak players. Strategies to restore market position. Strategies in high-tech industries: use of innovations, time to market, competition for standards.

## **Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация**

Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиафирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов. /

## **Topic 7. Corporate-level strategies: vertical integration and diversification**

Value production through vertical integration. Case Study: specialized assets and vertical integration in the aluminium industry. Arguments against vertical integration: the bureaucratic costs and the limits of controllability. Alternatives to vertical integration: cooperative relations and strategic supply. Reasons for diversification. Corporate portfolio: market share growth analysis, BCG matrix, parent company matrix, connectivity matrix. Low, moderate and high levels of diversification. Related diversification. Operational relatedness: sharing activities. Corporate relatedness: transferring of core competencies. Case Study: Disney Studio and multilateral competition between media companies. Simultaneous operational and corporate connectivity. Case Study: Vivendi – from water treatment technologies to the world media giant. Unrelated diversification. Restructuring and effective redistribution in domestic capital markets. Synergy and economies of scale. Problems with achieving synergy: weak business coordination, risks of asset purchase, internal development of new units. Incentives, resources and motives of

managers in the process of diversification. Diversification, performance and strategic advantage. Matching strategy and resources.

### **Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм**

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами.

Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций./

### **Topic 8. Takeover and restructuring of firms**

Case Study: Hewlett-Packard absorbs Compaq: envy of IBM or a good business move? The popularity of m & a strategies. Case Study: formation of pharmaceutical giant GlaxoSmithKline as a result of merger of equal companies. Differences between mergers, acquisitions and seizures.

Reasons for acquisitions. Problems in achieving success as a result of acquisitions. Case Study: was GE's attempt to absorb Honeywell strategically correct? Restructuring: reducing the size and scale of firms. Corporate portfolio review. Case Study: portfolio planning in the Swiss pharmaceutical company Ciba-Geigy. Limitations of portfolio planning. Corporation as a portfolio of key competencies.

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

### **Materials of the current control of progress of students and the Fund of evaluation means of intermediate certification in the discipline**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации/ Forms and methods of the current control of progress and interim certification.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся/

In the course of implementing the discipline «Strategic management and strategic analysis» the following methods of monitoring the progress of students are used:

При проведении занятий лекционного типа:

-при чтении лекций используется объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации (монологической, диалогической или эвристической);

При проведении занятий практического типа:

-эссе, диспут, коллоквиум, диалог с аудиторией;

При проведении самостоятельной работы:

-вопросы для самостоятельного изучения;

- проработка лекционного материала, составление конспекта лекций по темам, вынесенным на самостоятельное изучение;
- подготовке к практическим занятиям;
- подготовке к промежуточному контролю;
- подготовке к текущему контролю успеваемости.

During the classes lecture-type:

-when lecturing is used the explanatory-illustrative method, with the elements of a problem statement of educational information (monologic, Dialogic or heuristic);

During practical classes:

- an essay, a debate, a Colloquium, a dialogue with the audience;

When carrying out independent work:

- questions for self-study;
- study of lecture material, preparation of lecture notes on topics submitted for self-study;
- preparation for practical training;
- preparation for the interim control;
- preparation for the ongoing monitoring of progress.

4.1.2. Экзамен проводится в устной форме с разбором типовых ситуаций./

The exam is conducted orally with analysis of typical situations.

## **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости/Materials of the current control of progress.**

### **Темы эссе**

1. Понятие анализа. Система стратегического анализа внешних условий среды.
2. Система управления стратегическим анализом внутренних стратегических возможностей исследуемого объекта.
3. Стратегический анализ целеполагания.
4. Анализ стратегических целей.
5. Стратегическое информирование и систематизация информации для повышения эффективности системы государственного и муниципального управления/

### **Essay topics**

1. The concept of analysis. System of strategic analysis of environmental conditions.
2. Management system of strategic analysis of the internal strategic capabilities of the object under study.
3. Strategic analysis of goal setting.
4. Analysis of strategic goals.
5. Strategic communications and organizing information to increase the effectiveness of the system of state and municipal management

### **Вопросы к диспуту**

Теоретические:

1. Диагностика системы стратегического управления. Основные проблемы системы управления стратегическим анализом.
2. Оценка стратегии. Критерии оценки стратегии. Анализ реализации стратегии.
3. Области применения метода формализации в менеджменте.
4. Применение методов имитационного моделирования при формировании плана развития территорий.

Прикладные:

1. Основные направления современного стратегического анализа.
2. Провести анализ научных методов, применяемых при изучении рынка недвижимости.
3. Провести анализ гипотез, выдвигаемых в международных исследованиях рынка недвижимости.
4. Осуществить планирование представления и апробации результатов исследования в российских и международных научных сообществах.
5. Агломерация и развитие территорий.
6. Кто формирует спрос на «зеленое» строительство./

### **Questions for the debate**

Theoretical:

1. Diagnostics of system of strategic management. The main problems of strategic analysis management system.
2. Assessment of the strategy. Criteria for evaluating the strategy. Analysis of the implementation of the strategy.
3. The field of application of the method of formalization in management.
4. The use of simulation methods in the formation of the plan of development of territories.

Application:

1. The main directions of modern strategic analysis.
2. To analyze the scientific methods used in the study of the real estate market.
3. To analyze the hypotheses put forward in international real estate market research.
4. To plan the presentation and approbation of research results in Russian and international scientific communities.
5. Agglomeration and development of territories.
6. Who forms the demand for "green" construction.

### **Вопросы коллоквиума**

1. Понятие анализа. Система стратегического анализа внешних условий среды.
2. Система управления стратегическим анализом внутренних стратегических возможностей исследуемого объекта.
3. Стратегический анализ целеполагания.
4. Анализ стратегических целей.
5. Стратегическое информирование и систематизация информации для повышения эффективности системы государственного и муниципального управления.
6. Методы стратегического анализа.
7. Методы сбора стратегической информации.
8. Методы управления стратегическим анализом внешней среды.
9. Методы стратегического анализа деятельности организации.
10. Методы анализа, идентификации и оценки факторов риска./

### **The questions of Colloquium**

- 1.The concept of analysis. System of strategic analysis of environmental conditions.
- 2.Management system of strategic analysis of the internal strategic capabilities of the object under study.
- 3.Strategic analysis of goal setting.
- 4.Analysis of strategic goals.
- 5.Strategic communications and organizing information to increase the effectiveness of the system of state and municipal management.
- 6.Methods of strategic analysis.
- 7.Methods of collecting strategic information.
- 8.Methods of management of strategic analysis of the environment.
- 9.Methods of strategic analysis of the organization.
- 10.Methods of analysis, identification and assessment of risk factors.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям**

1. Функции стратегической системы управления.
2. Система стратегического анализа внешних условий среды.
3. Методы сбора стратегической информации.
4. Современные тенденции развития экономических и политических процессов в мире./

### **Questions for self-study**

1. Functions of the strategic management system.
2. System of strategic analysis of environmental conditions.
3. Methods of collecting strategic information.
4. Current trends in the development of economic and political processes in the world.

#### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации/ Evaluation tools for interim certification.**

- 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования/  
The list of competencies indicating the stages of their formation in the development of the educational program. Indicators and criteria for assessing competencies at various stages of their formation.**

<b>Код компетенции/ Competency code</b>	<b>Наименование компетенции/ Name of competence</b>	<b>Код этапа освоения компетенции/ Code phase of the development of competence</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции/ The name of the development stage of competence</b>
ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и	ПК-2.1	применение процедуры разработки стратегии организаций, выявление актуальных направлений повышения эффективности

	обеспечивать их реализацию/ ability to develop and implement corporate strategy, organizational development and change programs		деятельности, применение принципов ситуационного подхода к управлению/ application of the procedure for developing the strategy of organizations, identifying relevant areas for improving the efficiency of activities, the application of the principles of situational approach to management
--	---	--	--

<b>Этап освоения компетенции/ Code phase of the development of competence</b>	<b>Показатель оценивания/ Evaluation index of</b>	<b>Критерий оценивания/ Evaluation criteria</b>
ПК-2.1	Количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления; анализ спроса и предложения с целью принятия хозяйственных решений на уровне фирмы (организации); основные микроэкономические концепции и модели поведения экономических агентов, необходимые для принятия управленческих решений; количественное прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами./ Quantitative and qualitative analysis of information when making management decisions, building economic, financial, organizational and management models by adapting them to specific management tasks; analysis of supply and demand	Продemonстрированы навыки количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления; проведен анализ спроса и предложения с целью принятия хозяйственных решений на уровне фирмы (организации); самостоятельно проанализированы основные микроэкономические концепции и модели поведения экономических агентов, необходимые для принятия управленческих решений; систематизировано проводит количественное прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами/ The skills of quantitative and qualitative analysis of information in making management decisions, building economic, financial, organizational and managerial models by adapting them to specific management tasks are demonstrated;

<b>Этап освоения компетенции/ Code phase of the development of competence</b>	<b>Показатель оценивания/ Evaluation index of</b>	<b>Критерий оценивания/ Evaluation criteria</b>
	for the purpose of economic decision-making at the firm (organization) level; basic microeconomic concepts and models of behavior of economic agents necessary for management decision-making; quantitative forecasting and modeling of business process management	the analysis of supply and demand for the purpose of economic decision-making at the level of the company (organization); the basic microeconomic concepts and models of behavior of economic agents necessary for making management decisions are independently analyzed; it is systematized to carry out quantitative forecasting and modeling of business process management

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства/Model evaluation tools

##### Вопросы к экзамену по дисциплине

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (продемонстрируйте на конкретном примере и аргументируйте) свое отношение к данной теме/

##### Questions for the exam on discipline

Set out the theoretical foundations for this topic and justify (demonstrate a concrete example and argue) their attitude to this topic:

1. Понятие, сущность стратегического менеджмента.
2. Функции стратегической системы управления.
3. Современные тенденции развития экономических и политических процессов в мире.
4. Стоимостной подход к стратегическому анализу.
5. Система сбора стратегической информации.
6. Понятие анализа. Система стратегического анализа внешних условий среды.
7. Система управления стратегическим анализом внутренних стратегических возможностей исследуемого объекта.
8. Стратегический анализ целеполагания.
9. Анализ стратегических целей.
10. Стратегическое информирование и систематизация информации для повышения эффективности системы государственного и муниципального управления.
11. Методы стратегического анализа.
12. Методы сбора стратегической информации.
13. Методы управления стратегическим анализом внешней среды.
14. Методы стратегического анализа деятельности организации.
15. Методы анализа, идентификации и оценки факторов риска.
16. Анализ и оценка эффективности стратегического анализа.
17. Диагностика системы стратегического управления.
18. Основные проблемами системы управления стратегическим анализом. Оценка стратегии.
19. Критерии оценки стратегии. Анализ реализации стратегии.
20. Количественные и качественные критерии оценки.



21. Понятие эффективности.
22. Понятие мониторинга, контроля, управленческого учета.
23. Анализ и оценка эффективности стратегического анализа./

- 1.The concept, the essence of strategic management.
- 2.Functions of the strategic management system.
- 3.Current trends in the development of economic and political processes in the world.
- 4.Cost approach to strategic analysis.
- 5.Strategic information gathering system.
- 6.The concept of analysis. System of strategic analysis of environmental conditions.
- 7.Management system of strategic analysis of the internal strategic capabilities of the object under study.
- 8.Strategic analysis of goal setting.
- 9.Analysis of strategic goals.
- 10.Strategic communications and organizing information to increase the effectiveness of the system of state and municipal management.
- 11.Methods of strategic analysis.
- 12.Methods of collecting strategic information.
- 13.Methods of management of strategic analysis of the environment.
- 14.Methods of strategic analysis of the organization.
- 15.Methods of analysis, identification and assessment of risk factors.
- 16.Analysis and evaluation of the effectiveness of strategic analysis.
- 17.Diagnostics of system of strategic management.
- 18.The main problems of the strategic analysis management system. Assessment of the strategy.
- 19.Criteria for evaluating the strategy. Analysis of the implementation of the strategy.
- 20.Quantitative and qualitative evaluation criteria.
- 21.The concept of efficiency.
- 22.The concept of monitoring, control, management accounting.
- 23.Analysis and evaluation of the effectiveness of strategic analysis.

### Шкала оценивания/ Grading scale

Оценка/ Assessment	Требования к знаниям/ Requirements for knowledge and skills
5, «отлично»/ "excellent"	<p>Оценка «отлично» выставляется, если студент:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-знает содержание и взаимосвязи основных элементов процесса стратегического управления;</li> <li>-применяет методы формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;</li> <li>-использует теоретические знания и практические навыки для решения соответствующих профессиональных задач в области менеджмента;</li> <li>-владеет навыками анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач; оценки полученных решений и интерпретации экономических последствий этих решений; генерирования новых эффективных управленческих идей./</li> </ul> <p>The mark "excellent" is exposed if the student:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-knows the content and relationship of the main elements of the strategic management process;</li> <li>-applies methods of formulating and implementing strategies at the</li> </ul>

	<p>business unit level;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-uses theoretical knowledge and practical skills to solve relevant professional problems in the field of management;</li> <li>-has the skills of analysis of methodological problems arising in the solution of research and practical problems; evaluation of solutions and interpretation of the economic consequences of these decisions; generation of new effective management ideas.</li> </ul>
<p>4, «хорошо»/ "good»</p>	<p>Оценка «хорошо» выставляется, если студент:</p> <p>Знает методы критического анализа и эффективной оценки;</p> <p>Знает системы, свойства систем, классификации систем, системный подход, принципы системного подхода к решению задач; проводить выборочный анализ методами математической статистики;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов;</li> <li>- знает понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления./</li> </ul> <p>Evaluation "good" is assigned if the student:</p> <p>Knows the methods of critical analysis and effective evaluation;</p> <p>Knows systems, properties of systems, classifications of systems, system approach, principles of system approach to the solution of problems; to carry out the selective analysis by methods of mathematical statistics;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-analyze alternative solutions to research and practical problems and evaluate the potential gains/losses of the implementation of these options;</li> <li>- knows the concepts, essence of strategic management; functions of strategic management system.</li> </ul>
<p>3, «удовлетворительно»/ «satisfactory»</p>	<p>Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-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 результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</li> </ul>
<p>2, «неудовлетворительно»/ "unsatisfactory»</p>	<p>Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-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>-в семестре студент не выполнил положенного объема самостоятельной работы, систематически пропускал занятия, экзаменационный ответ носит фрагментарный характер;</li> <li>- учебные достижения в семестровый период и результаты</li> </ul>

	рубежного контроля демонстрируют невысокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
--	--

#### 4.4. Методические материалы/Methodical material

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работы: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов.

На практических занятиях студенты изучают понятийный аппарат стратегического менеджмента; выполняют задания, связанные с применением категориального аппарата и логических методов стратегического анализа при исследовании профессиональных и социально-мировоззренческих проблем.

В рамках самостоятельной работы студенты готовятся к практическим занятиям, осуществляют подготовку к промежуточной аттестации.

Текущая аттестация по дисциплине проводится в форме эссе, диспута, коллоквиума, диалога с аудиторией и других контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента по дисциплине оценивается по его выступлениям на практических занятиях.

**Оценивание работы студента на практических занятиях** осуществляется по следующим критериям:

- «Отлично» – активное участие в обсуждении проблем каждого семинара, самостоятельность ответов, свободное владение материалом, полные и аргументированные ответы на вопросы семинара, участие в дискуссиях, твёрдое знание лекционного материала, обязательной и рекомендованной дополнительной литературы, регулярная посещаемость занятий.
- «Хорошо» – недостаточно полное раскрытие некоторых вопросов темы, незначительные ошибки в формулировке категорий и понятий, меньшая активность на семинарах, неполное знание дополнительной литературы, хорошая посещаемость.
- «Удовлетворительно» – ответы на семинарах отражают в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с лекционным материалом и рекомендованной основной литературой, недостаточная активность на занятиях, оставляющая желать лучшего посещаемость.
- «Неудовлетворительно» – пассивность на семинарах, частая неготовность при ответах на вопросы, плохая посещаемость, отсутствие качеств, указанных выше, для получения более высоких оценок.

Студент допускается к промежуточной аттестации по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент

отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка студента носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

### **Критерии оценивания устного ответа**

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания включают в себя:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

- Оценка «отлично» ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
- Оценка «хорошо» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
- Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
- Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Формой текущего контроля успеваемости является написание **эссе** студентами по заранее заданным темам. Написание эссе способствует формированию умения применять основные методики анализа информации, синтеза, а также студенты учатся строить собственные умозаключения и выводы на основе проанализированной информации. В ходе написания эссе студенты учатся последовательно и логично излагать собственные мысли.

Объем эссе не должен быть менее 10, но не более 15 страниц текста, включая титульный лист и список литературы.

### **Критерии оценки эссе:**

*Оценка «удовлетворительно»* предполагает: полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

*Оценка «хорошо»* ставится: полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг

теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

*Оценка «отлично»* предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны, подробно описаны и обоснованы применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы полностью соответствует существующим требованиям.

При оценке ответов в рамках диспута учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Третьей формой текущего контроля успеваемости является участие студентов в коллоквиумах./

Classes in the discipline are represented by the following types of work: lectures, practical classes and independent work of students.

In practical classes, students learn the conceptual apparatus of strategic management; perform tasks related to the use of categorical apparatus and logical methods of strategic analysis in the study of professional and socio-ideological problems.

As part of independent work, students prepare for practical classes, prepare for the interim certification.

The current certification of the discipline is carried out in the form of essays, debates, colloquiums, dialogue with the audience and other control measures to assess the actual results of students' learning and is carried out by a leading teacher.

The objects of evaluation are:

- ~ academic discipline (activity in the classroom, the timeliness of various types of tasks, attendance of all types of classes in the certified discipline);
- ~ the degree of assimilation of theoretical knowledge;
- ~ level of mastery of practical skills in all types of educational work;
- ~ results of independent work.

The student's activity in the discipline is evaluated by his performances in practical classes.

Evaluation of the student's work in practical classes is carried out according to the following criteria:

- ~ "Excellent" – active participation in the discussion of the problems of each seminar, independent answers, fluency in the material, complete and reasoned answers to the questions of the seminar, participation in discussions, solid knowledge of the lecture material, mandatory and recommended additional literature, regular attendance.
- ~ "Good" – insufficient full disclosure of some topics, minor errors in the formulation of categories and concepts, less activity in seminars, incomplete knowledge of additional literature, good attendance.
- ~ "Satisfactory" – answers to the seminars reflect the General understanding of the topic, knowledge of the content of the main categories and concepts, familiarity with the lecture material and recommended basic literature, insufficient activity in the classroom, leaving much to be desired attendance.

~ "Unsatisfactory" – passivity in seminars, frequent unavailability in answering questions, poor attendance, lack of the qualities mentioned above to obtain higher grades.

The student is allowed to intermediate certification on discipline in case of performance of all tasks and actions provided by the program of discipline (on forms of the current control). In the case of academic debt student fulfills missed classes in accordance with the requirements. The assessment of the student is complex, is a point and is determined by its:

- answer on the exam;
- academic achievements in the semester period.

Evaluation criteria for oral response

The detailed answer of the student should be a coherent, logically consistent message on a given topic, show his ability to apply definitions, rules in specific cases.

Evaluation criteria include:

- 1) completeness and correctness of the answer;
- 2) the degree of awareness, understanding of the studied;
- 3) language design of the answer.

~ Assessment "excellent" is put if the student fully presents the material (answers the question), gives the correct definition of the basic concepts; discovers the understanding of the material, can justify their judgments, apply knowledge in practice, give the necessary examples not only from the textbook, but also independently compiled; presents the material consistently and correctly in terms of the norms of the literary language.

~ Evaluation "good" is if the student gives an answer that meets the same requirements as for the evaluation of "excellent", but makes 1-2 errors, which he himself fixes, and 1-2 gap in the sequence and the language design presented.

~ Evaluation of "satisfactory" if the student discovers knowledge and understanding of the main provisions of the topic, but presents the material is incomplete and imprecise in the definition of concepts or the wording of the rules; not able deep enough and convincingly justify their opinions and give your own examples; presents the material is inconsistent and makes mistakes in the language design presented.

~ Rating of "unsatisfactory" if the student finds more ignorance of the issue, allow errors in the formulation of definitions and rules, distorting their meaning, randomly and hesitantly presents the material. The evaluation notes such deficiencies in training that constitute a major obstacle to the successful acquisition of follow-up material.

The form of the current control of progress is writing an essay by students on predetermined topics. Writing an essay contributes to the formation of the ability to apply the basic methods of information analysis, synthesis, and students learn to build their own conclusions and conclusions based on the analyzed information. In the course of writing the essay, students learn to consistently and logically Express their own thoughts.

The volume of the essay should not be less than 10, but not more than 15 pages of text, including the title page and references.

Essay evaluation criteria:

The assessment "satisfactorily" implies that the results obtained are largely consistent with the goal (the goal of the work has been achieved in the main). The relevance of the work is justified. In the process of literature analysis the most important sources were selected, the understanding of the problem was demonstrated. The adequate objectives of the scientific approach, methods and procedures are chosen. They are largely implemented in the work. The conclusions are clear and verifiable. The requirements for the design of the work are mainly fulfilled.

The assessment is "good": the results mainly correspond to the goal and objectives. Practical and theoretical relevance of the work is substantiated. A wide range of theoretical and empirical

sources were selected and analyzed in the process of literature analysis. The applied scientific approaches, methods and procedures are selected and justified. The results obtained are logical, evidence-based and systematic. The design of the work generally meets the existing requirements.

The score "excellent" suggests that the results are fully consistent with the goal. The practical and theoretical significance of the work is substantiated. A detailed analysis of theoretical and empirical sources, the author's conclusions are independent and reasoned. The scientific approaches, methods and procedures used in the work are selected, described in detail and justified. The obtained results are logical, evidence-based and systematic. The design of the work fully meets the existing requirements.

When assessing the answers in the framework of the dispute, the level of theoretical training of the student (possession of a categorical apparatus, knowledge of the regulatory framework of the subject), the ability to apply the available knowledge in practice (to explain a particular situation by example), as well as the ability to Express their opinion, defend their position, listen and evaluate different points of view, constructively polemicize, find points of contact of different positions are taken into account.

The third form of ongoing performance monitoring is the participation of students in colloquiums.

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

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации; во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к лекции, она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Практические занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций, с проведением контрольных мероприятий.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

#### Подготовка к экзамену

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Обучение лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом индивидуальных психофизических особенностей, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление информации визуально (краткий конспект лекций, основная и дополнительная литература), на лекционных и практических занятиях допускается присутствие ассистента. Оценка знаний студентов на практических занятиях осуществляется на основе письменных конспектов, ответов на вопросы, письменных выполненных практических заданий. Доклад также может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т.д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на лекциях звукозаписывающих устройств. Допускается присутствие на занятиях ассистента, оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Оценка знаний студентов на семинарских занятиях осуществляется в устной форме (как ответы на вопросы, так и практические задания).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушением зрения проводится устно, при этом текст заданий предоставляется в форме, адаптированной для лиц с нарушением зрения (укрупненный шрифт), при оценке используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки может быть увеличено.

Лица с нарушениями опорно-двигательного аппарата не нуждаются в особых формах предоставления учебных материалов. Однако, с учетом состояния здоровья часть занятий может быть реализована дистанционно (при помощи сети «Интернет»). Так, при



невозможности посещения лекционного занятия студент может воспользоваться кратким конспектом лекции. При невозможности посещения практического занятия студент должен предоставить письменный конспект ответов на вопросы, письменно выполненное практическое задание. Доклад также может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т.д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата проводится на общих основаниях, при необходимости процедура может быть реализована дистанционно (например, при помощи программы Skype). Для этого по договоренности с преподавателем студент в определенное время выходит на связь для проведения процедуры. В таком случае вопросы и практическое задание выбираются самим преподавателем./

## 5. Guidelines for students on the development of the discipline

At the first lesson, the teacher informs students about the current system of monitoring progress, interim certification; during subsequent classroom sessions – brings to students information about the results of the current monitoring of progress.

In order to ensure successful learning, the student must prepare for the lecture, it is the most important form of organization of the educational process, because:

- ~ introduces new learning material;
- ~ explains the educational items that are difficult to understand;
- ~ sistematizirovat training material;
- ~ orients in the educational process.

Preparation for the lecture is as follows:

- ~ carefully read the material of the previous lecture;
- ~ find out the theme of the upcoming lectures (according to the plan, according to the lecturer);
- ~ read the tutorial material and tutorials;
- ~ try to understand the place of the topic in your professional training;
- ~ write down the possible questions you will ask the lecturer during the lecture.

Practical training in the discipline involves their conduct in various forms in order to identify the knowledge, skills and competencies, with monitoring activities.

Preparation for practical training:

- ~ carefully read the course material related to this seminar class, please read tutorial on tutorial and tutorials;
- ~ write the key terms;
- ~ answer control questions in seminars, be prepared to give a detailed answer to each question;
- ~ understand what educational elements are left unclear for you and try to answer them in advance (before seminars) during the ongoing consultations of the teacher;
- ~ it is possible to prepare individually, in pairs or as a part of small group, the last are effective forms of work.

Preparation for examination

It is necessary to prepare for the exam purposefully, regularly, systematically and from the first days of training in this discipline. Attempts to master the discipline during the test and examination session, as a rule, show not too satisfactory results. At the very beginning of the study of the discipline, get acquainted with the following educational and methodical documentation:

- ~ discipline program;
- ~ list of knowledge and skills that the student must possess;
- ~ thematic plans of lectures, seminars;
- ~ control action;
- ~ textbook, textbooks on the subject, as well as electronic resources;
- ~ list of questions for the exam.

After that, you should have a clear idea of the scope and nature of the knowledge and skills in the discipline. Systematic implementation of educational work in lectures and workshops will successfully master the discipline and create a good basis for the exam.

Education of persons with disabilities is carried out taking into account the individual psychophysical characteristics, and for the disabled in accordance with the individual rehabilitation program of the disabled.

For persons with hearing impairment, it is possible to provide information visually (a brief summary of lectures, basic and additional literature), the presence of an assistant is allowed at lectures and practical classes. Assessment of students' knowledge in practical classes is carried out on the basis of written notes, answers to questions, written practical tasks. The report can also be provided in writing (in the form of an abstract), while the requirements for the content remain the same, and the requirements for the quality of presentation of the material (clarity, quality of speech, interaction with the audience, etc.) are replaced by the relevant requirements for written works (quality of text and bibliography, literacy, availability of illustrations, etc.).

Interim certification for persons with hearing impairments is carried out in writing, using General evaluation criteria. If necessary, the preparation time can be increased.

For persons with visual impairment, auditory information may be provided, as well as the use of recording devices in lectures. It is allowed to have an assistant in the classroom, providing students with the necessary technical assistance. Assessment of students' knowledge at seminars is carried out orally (both answers to questions and practical tasks).

Interim certification for persons with visual impairment is conducted orally, the text of the tasks is provided in a form adapted for persons with visual impairment (enlarged font), the evaluation uses General evaluation criteria. If necessary, the preparation time can be increased.

Persons with disorders of the musculoskeletal system do not need special forms of training materials. However, taking into account the state of health, part of the classes can be implemented remotely (using the Internet). Thus, if it is impossible to attend a lecture session, the student can use a brief summary of the lecture. If it is impossible to attend a practical lesson, the student must provide a written summary of the answers to the questions, written practical task. The report can also be provided in writing (in the form of an abstract), while the requirements for the content remain the same, and the requirements for the quality of presentation of the material (clarity, quality of speech, interaction with the audience, etc.) are replaced by the relevant requirements for written works (quality of text and bibliography, literacy, availability of illustrations, etc.).

Interim certification for persons with disorders of the musculoskeletal system is carried out on a common basis, if necessary, the procedure can be implemented remotely (for example, using Skype). To do this, in agreement with the teacher, the student at a certain time gets in touch for the procedure. In this case, the questions and practical task are chosen by the teacher.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

1. Панов А.И. Стратегический менеджмент. ЮНИТИ-ДАНА, 2014.  
<http://www.iprbookshop.ru/8582>
2. Пирс П. Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013
3. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Шассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты /Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
5. Браун М. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Браун / Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.
6. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб.: «Питер», 2004.
7. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. М., ИД «Дело», 2013
8. Hitt, M. A., Ireland, D. R., Hoskisson, R. E. (2015) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 11 edn (Cengage Learning).
9. Kotler, Keller. Marketing Management 6th edition, Pearson; 15 edition (30 April 2015)  
<http://meratpekep.pф/forum/viewtopic.php?t=2767589>
10. Damodaran A. Investment Philosophies: Successful Strategies and the Investors Who Made Them Work Investment Philosophies <https://www.twirpx.com/file/1066387/>
11. Renegades Write the Rules: How the Digital Royalty Use Social Media to Innovate  
<https://avidreaders.ru/book/rene-gades-write-the-rules-how-the.html>
12. Principles of economics  
N. Gregory (N. Gregory Mankiw) Mankiw  
[http://bookfi.net/g/N.%20Gregory\(N.%20Gregory%20Mankiw\)%20Mankiw](http://bookfi.net/g/N.%20Gregory(N.%20Gregory%20Mankiw)%20Mankiw)

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

1. Blue Ocean Strategy // Harvard Business Review, October 2004, 76–85. Charting Your Company's Future // Harvard Business Review 80, June 2002, 76–85.
2. Creating New Market Space // Harvard Business Review 77, January–February 1999 83–93.
3. Eisenhardt K. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic Management Journal (Pre1986) Volume: 21 Issue: 10 (2000-01-01) p. 1105-1121.
4. Griffin A. PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure // The Journal Of Product Innovation Management (Elsevier) Volume: 13 Issue: 6 (1996-01-01) p. 478-496.
5. Aaker, David A. (2004) Strategic Market Management, 7th edn (Chichester: Wiley).
6. Farrell, Diana (2006a) Driving Growth: Breaking Down Barriers to Global Prosperity (Boston: Harvard Business School Press).
7. Farrell, Diana (2006b) Offshoring: Understanding the Emerging Global Labor Market (Boston: Harvard Business School Press).
8. Ghemawat, Pankaj (2007) Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter (Boston: Harvard Business School Press).

9. Hexter, Jimmy and Woetzel, Jonathan (2007) Operation China: From Strategy to Execution (Boston: Harvard Business School Press).
10. Khanna, Tarun (2008) Billions of Entrepreneurs: How China and India are Reshaping Their Future – and Yours (Boston: Harvard Business School Press).
11. Kristensen, P. H. and Zeitlin, J. (2005) Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation (New York: Oxford University Press)
12. Morgan, G., Kristensen, P. H. and Whitley, R. (eds) (2003) The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides (Oxford: Oxford University Press).
13. Parry, Mark E. (2002) Strategic Marketing Management, The McGraw-Hill Executive MBA Series (New York: McGraw-Hill).
14. Porter, Michael E. (2008) On Competition, updated and expanded edn (Boston: Harvard Business School Press).
15. Quelch, John A. and Deshpande, Rohit (eds) (2004) The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders (San Francisco: Jossey-Bass).
16. Schmitz, Hubert (ed) (2004) Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading (Cheltenham: Edward Elgar).
17. Shuman, Michael H. (2006) The Small-Mart Revolution: How Local Businesses Are Beating the Global Competition (San Francisco: Berrett-Koehler).
18. Williamson, Peter J. and Zeng, Ming (2007) Dragons at Your Door; How Chinese Cost Innovation Is Disrupting Global Competition (Boston: Harvard Business School Press).
19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. 416с.
20. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. Экономистъ, М., 2005
21. Гайсельхарт Х. Обучающееся предприятие в XXI веке. Пер.с нем. – Калуга, «Духовное познание», 2004.
22. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008.
23. Коттер Дж. Ускорение перемен. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014.
24. Кристенсен К. и др. Закон успешных инноваций: Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам. М. 2017.
25. Мацусита Коносуке. Миссия бизнеса – 2016 Альпина Паблишер. – 193 с.
26. Мильнер Б.З. Управление знаниями. Эволюция и революция в организации М.: ИНФРА-М, 2003
27. Минцберг Г., Дж. Б. Куинн, Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. С.-Пб., Питер, 2001
28. Портер М. Конкурентная стратегия. – М: Альпина Бизнес Букс, М. 2006 – 454
29. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М., ЮНИТИ, 1998
30. Хамел Гари, К.К. Прахалад. Конкуренция за будущее: создание рынков завтрашнего дня. М., «Олимп-Бизнес». 2002. – 288 с.
31. Хэмел Г. Манифест лидера. М. 2013. – 320 с.
32. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М., Эксмо, 2016.
33. Шумпетер Й. Теория экономического развития /Пер. с нем. - М., 1982. - 456 с.

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

1. Катыкало В.С. Теория фирмы и теория стратегического управления: анализ перспектив взаимного обогащения. В кн.: Экономическая теория: истоки и перспективы. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2006.
2. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2008.

#### 6.4. Нормативные правовые документы.

Не используются.

#### 6.5. Интернет-ресурсы.

1. [http://www.bakermckenzie.com/files/Publication/f553431a-9614-4cda-a94d-f139ebee6fb0/Presentation/PublicationAttachment/fb99fe9a-2042-45cf-a03f-f3eff40ca415/bk\\_russia\\_dbi\\_15.PDF](http://www.bakermckenzie.com/files/Publication/f553431a-9614-4cda-a94d-f139ebee6fb0/Presentation/PublicationAttachment/fb99fe9a-2042-45cf-a03f-f3eff40ca415/bk_russia_dbi_15.PDF)
2. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/tax/doing-business-in-Russia-2015.pdf>
3. [http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/~/\\_media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/RUS.pdf?ver=2](http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/~/_media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/RUS.pdf?ver=2)
4. <http://www.isixsigma.com/dictionary/glossary.asp>
5. <http://www.investopedia.com/>

#### 6.6. Иные источники.

Журнал «Эксперт», <http://www.expert.ru>

Журнал «Секрет фирмы», <http://www.sf-online.ru>

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», <http://dis.ru/manag>

Журнал «Top-Manager», <http://www.top-manager.ru>

Журнал «Директор-Инфо», <http://www.director-info.ru>

Журнал «Реальный бизнес», <http://www.real-business.ru>

Е-xecutive – сообщество эффективных менеджеров, <http://e-xecutive.ru>

ITeam.Ru – технологии корпоративного управления, <http://www.iteam.ru>

AUP.Ru Административно-Управленческий Портал, <http://www.aup.ru>

Сертификация с приложением «Менеджмент: горизонты ИСО».

Стандарты и качество+BUSINESS EXCELLENCE/Деловое совершенство. Комплект.

Точка продаж.

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

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практические занятия, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

[Bloomberg](#)

[EBSCO Publishing](#)

[eLIBRARY.RU](#)

[Emerging Markets Information Service](#)

[Google Scholar \(Google Академия\)](#)

[IMF eLibrary](#)

[JSTOR](#)

[New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь](#)

[OECD iLibrary](#)

[Oxford Handbooks Online](#)

[Polpred.com Обзор СМИ](#)

[Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)

[SCOPUS](#)

[Web of Science](#)

[Wiley Online Library](#)

[World Bank Elibrary](#)

[Архивы научных журналов NEICON](#)

[Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)

[Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)

[ЭБС Издательства "Лань"](#)

[ЭБС Юрайт](#)

[Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)