

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

Институт общественных наук  
Школа публичной политики и управления  
Кафедра международного менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой международного  
менеджмента  
Протокол от «2» мая 2018 г.  
№ 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.Б.03 Стратегический менеджмент и стратегический анализ (International Business Strategy)**  
*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

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

**«Лидерство и глобальная конкурентоспособность. Международная англоязычная магистратура»**  
*(направленность (профиль))*

Магистр  
*(квалификация)*

Очная  
*(форма обучения)*

Год набора – 2019 г.

Москва, 2018 г.

**Автор–составитель:**

доцент кафедры государственного регулирования экономики Вербецкий А.Д.

**Заведующий кафедрой**

международного менеджмента ИОН РАНХиГС

к.э.н. Абрамова Н.М.

## СОДЕРЖАНИЕ

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

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.03 Стратегический менеджмент и стратегический анализ (International Business Strategy) обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

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	Знание сущности и элементов стратегического управления; сущности деятельности по разработке стратегий; инструментах и этапах стратегического анализа; современных методиках реализации изменений в организации и специфику их применения на практике; этапах проектирования организационных изменений; моделях реализации организационных изменений
ПК ОС-13	Способность принимать управленческие решения на основе анализа структурированных и неструктурированных данных.	ПК ОС-13.1	Знание основных информационных технологий управления; принципов, методов и технологий создания бизнес планов, бизнес процессов; правил формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организации, ее имущественном положении, доходах и расходах; принципы, методы, технологии анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.
ДПК-2	Владение современными методами	ДПК-2.1	Знание сущности и содержания инструментария работы с

	диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике		социально-экономическими проектами (программами развития).
--	---	--	--

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетен ции	Результаты обучения
Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей. Стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства.	ПК-2.1	Обучающийся знает сущность и элементы стратегического управления; сущность деятельности по разработке стратегий; инструменты и этапы стратегического анализа; современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике; этапы проектирования организационных изменений; модели реализации организационных изменений
Тактическое управление процессами организации производства. Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей. Стратегическое управление процессами технического обслуживания и материально-технического обеспечения производства.	ПК ОС-13.1	Обучающийся знает основные информационные технологии управления; принципы, методы и технологии создания бизнес планов, бизнес процессов; правила формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организации, ее имущественном положении, доходах и расходах; принципы, методы, технологии анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.
Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства. Составление и оформление управленческой документации.	ДПК-2.1	Обучающийся знает сущность и содержание инструментария работы с социально-экономическими проектами (программами развития).

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

### Объем дисциплины

Объем дисциплины: 108/3 81/3

Контактная работа: 28/21

Лекции: 8/6

Лабораторные работы:

Практические занятия: 20/15

Самостоятельная работа: 44/33

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

индекс и наименование дисциплины: Б1.Б.03 Стратегический менеджмент и стратегический анализ (International Business Strategy)

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

дисциплина реализуется перед изучением:

Б1.В.06 Этика в международных делах (Ethics in International Affairs)

Б1.В.04 Государственно-частное партнерство (Public Private Partnership )

Б1.В.01 Глобальные вызовы современного мира (Global Challenges of the Modern World)

форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: **Экзамен**

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР		
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР			
Тема 1	Introduction to strategic management. Strategic thinking and competitive advantage		2/1,5					4/3	Д
Тема 2	External and competitive environment		2/1,5					6/4,5	Д, К
Тема 3	Organizational environment		2/1,5		2/1,5			6/4,5	Д
Тема 4	Organizational structure		2/1,5		2/1,5			6/4,5	Д, К

Тема 5	CSR. Stakeholders and Corporate Governance				4/3		6/4,5	Д
Тема 6	Strategy Development				4/3		6/4,5	Д
Тема 7	Strategy implementation				4/3		6/4,5	Д, К
Тема 8	Group presentation				4/3		4/3	Д
Промежуточная аттестация								Экзамен
<b>Всего:</b>		<b>108/3 81/3</b>	<b>8/6</b>		<b>20/15</b>		<b>44/ 33</b>	<b>36/27</b>

*\*Примечание – диспут (Д), кейс (К).*

### Содержание дисциплины

№	Наименование темы	Содержание
Тема 1	Introduction to strategic management. Strategic thinking and competitive advantage	Types of strategy in a global context. Corporate goals. Sources of competitive advantage. The process of making strategic decisions in the framework of uncertainty.
Тема 2	External and competitive environment	Scenario planning. Global change factors. PESTEL and Porter's Dynamic Forces. International competition
Тема 3	Organizational environment	Resources, competencies and capabilities. Organizational design. Organizational culture. Organizational learning and creativity.

№	Наименование темы	Содержание
Тема 4	Organizational structure	Strategy and structure. Strategic approach. Analysis of the international value chain. Competitive positioning. Competitiveness and innovation.
Тема 5	CSR. Stakeholders and Corporate Governance	The concept of social responsibility. Stakeholders. Stakeholder management. Corporate Governance.
Тема 6	Strategy Development	General strategies. Formation of strategic options in a global competitive environment. Organic growth. Mergers, acquisitions and unions. Outsourcing Public-private alliances.
Тема 7	Strategy implementation	Planning and control. Performance Management. Obstacles and intermediaries in the implementation of the strategy. Management of organizational change.



№	Наименование темы	Содержание
Тема 8	Group presentation	

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

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

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

При проведении занятий лекционного типа: диспут

при проведении занятий семинарского типа: диспут, кейс

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

Экзамен – в виде письменной работы.

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

Кейс.

Business Case Analysis:

Describe the summary strategic position

- Amazon/Alibaba/Apple/BP/Baker&McKenzie/etc
- Performed in groups of 3-4 students
- Deliverable from each group:
- PowerPoint Presentation (15-20 slides, max 20 minutes)
- Deadline: Monday, December 3
- Application of the course material to the case – no description, just analysis, implications, and conclusions

### 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-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Знание сущности и элементов стратегического управления; сущности деятельности по разработке стратегий; инструментах и этапах стратегического анализа; современных методиках реализации изменений в организации и специфику их применения на практике; этапах проектирования организационных изменений; моделях реализации организационных изменений
ПК ОС-13	Способность принимать управленческие решения на основе анализа структурированных и неструктурированных данных.	ПК ОС-13.1	Знание основных информационных технологий управления; принципов, методов и технологий создания бизнес планов, бизнес процессов; правил формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организации, ее имущественном положении, доходах и расходах; принципы, методы, технологии анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.
ДПК-2	Владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также	ДПК-2.1	Знание сущности и содержания инструментария работы с социально-экономическими проектами (программами развития).

	методами принятия решений и их реализации на практике		
--	--	--	--

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Final Group Presentation

##### Strategy Implementation Plan

Performed in groups of 3-4 students

Deliverables from each group:

PowerPoint Presentation (15-20 slides)

Executive Report (5-8 pages; no slides)

Deadline: Wednesday, December 12

Application of the course material to the case – no description, just analysis, implications, and conclusions

##### Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания
Обучающийся знает сущность и элементы стратегического управления; сущность деятельности по разработке стратегий; инструменты и этапы стратегического анализа; современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике; этапы проектирования организационных изменений; модели реализации организационных изменений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не имеет базовых знаний.</li> <li>2. Фрагментарные знания.</li> <li>3. Демонстрирует частичные знания.</li> <li>4. Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания.</li> <li>5. Сформированные систематические знания.</li> </ol>
Обучающийся знает основные информационные технологии управления; принципы, методы и технологии создания бизнес планов, бизнес процессов; правила формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организации, ее имущественном положении, доходах и расходах; принципы, методы, технологии анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не имеет базовых знаний.</li> <li>2. Фрагментарные знания.</li> <li>3. Демонстрирует частичные знания.</li> <li>4. Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания.</li> <li>5. Сформированные систематические знания.</li> </ol>

Обучающийся знает сущность и содержание инструментария работы с социально-экономическими проектами (программами развития).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не имеет базовых знаний.</li> <li>2. Фрагментарные знания.</li> <li>3. Демонстрирует частичные знания.</li> <li>4. Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания.</li> <li>5. Сформированные систематические знания.</li> </ol>
--	--

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
100-81	5, «отлично»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.</li> </ul>
80-61	4, «хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.</li> </ul>
60-41	3, «удовлетво- рительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и</li> </ul>

		результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
40-0	2, «неудовлет- ворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</li> </ul>
45-100	Зачет	- Курс полностью освоен. Студент показывает хороший стандартный уровень знаний всех аспектов, использует терминологию и словообразование и хорошо применяет теорию к решению задач.
0 - 44	Незачет	- Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.

#### 4.4 Методические рекомендации

Assessment:

Short assignment during classes – 20%

Interim group presentations – 30%

Final group presentations – 50%

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

Курс разделен на 7 занятий. Каждое из 7 занятий будет длиться около 3 часов и будет разделено на две части с коротким перерывом. Студенты должны прочитать материалы (например, соответствующие главы из учебников и бизнес-кейсов) для каждой сессии. Будут три групповые упражнения, основанные на международных кейсах.

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

##### 6.1. Основная литература.

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

## 6.2. Дополнительная литература.

1. Rao, P. Subba. Strategic Management, Global Media, 2009. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=3011189>.
2. Jeyarathmm, M.. Strategic Management, Global Media, 2007. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=3011305>.
3. Glaser, Robert G., and Robert M. Traynor. Strategic Practice Management : Business and Procedural Considerations, Plural Publishing, Inc., 2013. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1887942>.
4. Oster, Sharon M.. Strategic Management for Nonprofit Organizations : Theory and Cases, Oxford University Press, 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=241577>.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

6.4. Нормативные правовые документы.

6.5. Интернет-ресурсы.

[www.ted.com](http://www.ted.com)

[www.economist.com](http://www.economist.com)

6.6. Иные источники.

### **Journals**

Strategic Management Journal

Academy of Management Journal

Academy of Management Review

Organization Science

Organization Studies

Human Relations

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

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