

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

Институт бизнеса и делового администрирования

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета ИБДА

протокол от «13» сентября 2018 г.

№ 4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.01 Анализ глобальных стратегий / Global Strategy Analysis**

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

---

*(код и наименование направления подготовки)*

**«МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

---

*направленность (профиль)*

**МАГИСТР**

---

*квалификация*

**очная**

---

*форма обучения*

Год набора – 2019

Москва, 2018

**Автор(ы)–составитель(и):**

PhD, старший преподаватель  
кафедры Менеджмента ИБДА

Т.М. Атнашев

проф, д.э.н. заведующий кафедры  
Менеджмента ИБДА

А.Л. Гапоненко

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	12
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	15

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

1.1. Дисциплина **Б1.Б.01 Анализ глобальных стратегий / Global Strategy Analysis** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач	УК ОС-1.1	изучение основ стратегического мышления, инструментов стратегического анализа и практики реализации бизнес стратегий в глобальном контексте с акцентом на крупные транснациональные корпорации (ТНК)

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Обеспечение сбора и анализа информации	УК ОС-1.1	<u>на уровне знаний</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность, содержание, цели, принципы и функции стратегического менеджмента;</li> <li>– современные методики стратегического анализа отрасли и работающих в ней организаций;</li> <li>– основные виды корпоративных, деловых, функциональных и операционных стратегий, а также особенности их планирования, разработки и реализации в деловой практике современных предприятий.</li> </ul>
		<u>на уровне умений</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать корпоративную стратегию</li> <li>– принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия</li> </ul>
		<u>на уровне навыков</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и стратегическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;</li> <li>– методами стратегического анализа.</li> <li>– современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов.</li> </ul>

**2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.**

**Объем дисциплины**

Учебным планом для дисциплины Б1.Б.01 «Анализ глобальных стратегий / Global Strategy Analysis» установлено:

- трудоемкость дисциплины – 4 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 32 часа, в том числе 12 часов – лекции, 20 часов – практические занятия;
- самостоятельная работа – 76 часов
- контроль – 36 часов

**Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.Б.01 «Анализ глобальных стратегий / Global Strategy Analysis», предназначена для студентов 1-го курса, изучается в 1 семестре.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

**3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины**

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Введение в современный стратегический анализ	12	2		2		8	О, К
Тема 2	Предназначенные и преднамеренные стратегии в глобальных корпорациях	10			2		8	О, К
Тема 3	Стратегические проблемы для корпоративного управления	12	2		2		8	О, К
Тема 4	Анализ отрасли	16	2		2		12	О, К
Тема 5	Анализ корпоративных ресурсов	14	2		4		8	О, К
Тема 6	Корпоративные и бизнес стратегии	12	2		2		8	О, К
Тема 7	Разработка стратегических вариантов	16	2		2		12	О, К
Тема 8	Реализация стратегии и управление изменениями	16			4		12	Пр
Промежуточная аттестация								экзамен
Всего:		144	12		20		76	36

*Примечание:*

*\* – формы текущего контроля успеваемости:*

*Опрос (О)*

*Кейс (К)*

*Групповая работа (ГР)*

*Презентация (Пр)*

### **Тема 1. Введение в современный стратегический анализ**

Основные понятия: стратегия, глобализация, корпорация. Корпоративные, бизнес-и функциональные стратегии. Глобальные тенденции (McKinsey и IBM). Конкуренция: соперничество против дифференциации. Международные и глобальные корпорации

### **Тема 2. Предназначенные и преднамеренные стратегии в глобальных корпорациях**

От стратегического планирования до стратегического управления. Предполагаемая и преднамеренная стратегия. Школы стратегического мышления (Минцберг).

### **Тема 3. Стратегические проблемы для корпоративного управления**

Стратегические задачи корпоративного управления. М-форма (Multi-divisional form) и размер корпораций. Корпоративное управление и основная проблема агента.

Цели, видение и миссия Vs Прибыль, рост и власть

Бизнес-среда: турбулентность, кризис и возможность

Когнитивные предубеждения, ограниченная рациональность и зависимости от пути

### **Тема 4. Анализ отрасли**

Анализ отрасли, Жизненный цикл продукта, Кривая опыта Б. Хендерсона, PESTLE, Пять сил М. Портера: его происхождение и охват, Определение отрасли: близорукость, стратегические группы или стратегическое полотно?

### **Тема 5. Анализ корпоративных ресурсов**

Анализ корпоративных ресурсов, Оценка стратегической эффективности деятельности компании, Ресурсное представление о конкурентном преимуществе, экономические теории Шумпетера и Рикардо, Стратегические ресурсы, критерии VIRUS и возможности и конкурентные преимущества.

### **Тема 6. Корпоративные и бизнес стратегии**

Устойчивое соответствие как конкурентное преимущество, SWOT: суть стратегического управления, Конкуренция и позиционирование, Общие стратегии Портера, Цепочка ценности и ее типы, Предпринимательские инновации

### **Тема 7. Разработка стратегических вариантов**

Диверсификация портфеля BCG и матриц GE Parenting Synergy, Пределы размера и диверсификации

### **Тема 8. Реализация стратегии и управление изменениями**

Оценка потенциала для изменения

Модели управления изменениями

Корпоративная культура

Принципы управления изменениями

Сила и стратегия (Д. Майстер)

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

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

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

<b>Тема</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1. Введение в современный стратегический анализ	Опрос, обсуждение кейса
Тема 2. Предназначенные и преднамеренные стратегии в глобальных корпорациях	Опрос, обсуждение кейса
Тема 3. Стратегические проблемы для корпоративного управления	Опрос, обсуждение кейса
Тема 4. Анализ отрасли	Опрос, обсуждение кейса
Тема 5. Анализ корпоративных ресурсов	Опрос, обсуждение кейса
Тема 6. Корпоративные и бизнес стратегии	Опрос, обсуждение кейса
Тема 7. Разработка стратегических вариантов	Опрос, обсуждение кейса
Тема 8. Реализация стратегии и управление изменениями	Презентация группового проекта

**4.1.2.** Экзамен проводится в форме индивидуального письменного анализа бизнес кейса и ответа на один теоретический вопрос.

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

Текущий контроль включает присутствие на не менее чем половине занятий, активное участие в обсуждении в классе и подготовке групповых презентаций.

##### **Тема 1. Введение в современный стратегический анализ**

Обсуждение кейса: Honda A

##### **Тема 2. Предназначенные и преднамеренные стратегии в глобальных корпорациях**

Обсуждение кейса: Honda B

##### **Тема 3. Стратегические проблемы для корпоративного управления**

Обсуждение кейса: GE's two decades of transformation under Welch

##### **Тема 4. Анализ отрасли**

Обсуждение кейса: Ice Fili

Обсуждение кейса: HTC goes global

##### **Тема 5.**

Обсуждение кейса: Core competences at NEC and GTE

##### **Тема 6.**

Обсуждение кейса: Case: Apple Inc in 2010

##### **Тема 7.**

Обсуждение кейса: GE Growth strategy: The Immelt Initiative

##### **Тема 8.**

Обсуждение кейса: Unfreezing Change A, B.

### Примерные темы групповых проектов:

- Обзор организационной структуры, особенностей корпоративного управления и целей существующей ТНК
- Анализ отраслевой специфики для существующей ТНК
- Выделение ключевых компетенций для существующей ТНК
- Разработка основных целей корпоративной стратегии ТНК на пять лет

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач	УК ОС-1.1	изучение основ стратегического мышления, инструментов стратегического анализа и практики реализации бизнес стратегий в глобальном контексте с акцентом на крупные транснациональные корпорации (ТНК)

#### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-1.1	<p>Способен осуществлять стратегический анализ с использованием соответствующих методов и инструментов</p> <p>Обладает культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и стратегическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;</p>	<p>Умение свободно, разносторонне применять современные экономико-математические модели и компьютерные технологии имитационного моделирования стратегических процессов.</p> <p>Владение навыками подбора, отбора существующих подходов к решению бизнес-проблемы, истории вопроса и современных точек зрения, структурирования проблемы, а также выбора и обоснования методов и инструментов для ее решения</p>



	Способен предложить сбалансированную систему критериев и показателей оценки достижения необходимого результата при реализации предложенного решения.	Умение разрабатывать аргументированные и взвешенные практические рекомендации основанные на высокой степени освоения теоретических знаний в профессиональной сфере, а также умениях и навыках использования теоретических знаний в качестве инструмента для анализа конкретной бизнес-проблемы.
--	--	---

**4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Экзамен по дисциплине проводится в форме индивидуального письменного анализа бизнес кейса и ответа на один теоретический вопрос.

**Подготовка к экзамену**

Для контроля усвоения материала данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме индивидуального письменного анализа бизнес кейса и ответа на один теоретический вопрос.

**Список вопросов для подготовки к экзамену на английском языке:**

**A. Understanding the basis of global strategy's success**

1. what are the traits of a strategic decision?
2. deliberate, forced and emerging strategy
3. bounded rationality, tacit knowledge and routines
4. rules of thumb
5. functional, business and corporate levels of strategy
6. stakeholders and their types, shareholders and two models of capitalism
7. financial and non-financial goals of the organizations
8. principle-agent problem
9. commitments and trade-offs
10. 3 main factors of success in the global competition

**B. Assessing the performance of the corporate strategy**

1. the benchmarks of the financial assessments; why should analysts use ratios?
2. parameters in assessing performance of strategic consultancies and car-makers
3. industry analysis: PEST, life-cycle, 5 forces: suppliers-buyers-entry-substitution-competition
4. PEST, on what level of the strategy it provides the best results?
5. what are the life-cycles; 4 phases; why they are important for global corporations?
6. what are the factors of an attractive industry? paradox of the industry attractiveness
7. what is an ideal global industry? Please, provide examples of globalized industries
8. segmentation of the markets and profitability; ways of segmentation
9. segmentation and differentiation: how these two terms relate?

10. positioning and the strategy clock [price, value, differentiation]: how you can use the tool?
11. locally responsive, global and transnational strategies
12. what are strategic resources? what makes a resource strategic? threshold resources
13. 5 main types of assets; assets, capabilities and competences
14. what are factors of sustainability of the strategic resources

### C. Defining the winning corporate strategy

1. primary and support activities in the value chain; specify the difference between activities and functions
2. value chain analysis: types of resources, vertical integration, scale&scope, location, linkages
3. 3 types of value chains: manufacturing (6 steps), prof. services (5steps), networks (3 steps)
4. corporate level strategy and diversification; related and unrelated businesses
5. corporations as portfolio of competences and resources; parenting skills
6. HQ costs and corporate portfolio
7. portfolio balance and resource allocation; BCG matrix and GE screen
8. design of GC: uniformity/diversity, centralization/empowerment
9. types of structures: functional, multi-divisional, matrix and network
10. control systems in the GC
11. strategic issues and priorities: what is the function of this distinction?
12. strategic options and RACES tool to identify the best options
13. strategic moves: organic growth, innovation, divestment, M&A, alliances

### Шкала оценивания

<b>85-100 баллов</b>	<p>Адекватно использует базовые понятия (элемент, система, функция, процесс, декомпозиция процесса);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понимает различия и особенности управления функциями и управления процессами в организации</li> <li>- может выделить процессы в организации, соотнести процессы верхнего и нижнего уровней</li> <li>- знает и понимает ключевые характеристики процессов (цели, входы-выходы)</li> </ul> <p>Студент понимает различия и особенности функционального, процессного и проектного подхода к управлению</p> <p>Знает основные подходы к управлению проектами и понимает область их применения</p> <p>Знает и понимает ключевые характеристики проекта</p> <p>В представленном эссе полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Проведен детальный анализ кейса, рассмотрены альтернативные варианты решения, на основе логических доводов и с применением теоретического аппарата системного подхода выбран наиболее подходящий вариант. Условия кейса рассмотрены в широком диапазоне деятельности компании, с учетом экономической, отраслевой и социальной специфики. Выводы автора самостоятельны и аргументированы.</p>
<b>84-70 баллов</b>	Адекватно использует базовые понятия (элемент, система, функция, процесс,

	<p>декомпозиция процесса);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- представляет различия и особенности управления функциями и управления процессами в организации</li> <li>- может выделить процессы в организации</li> <li>- знает ключевые характеристики процессов (цели, входы-выходы)</li> </ul> <p>Студент представляет различия и особенности функционального, процессного и проектного подхода к управлению</p> <p>Знает основные подходы к управлению проектами и представляет область их применения</p> <p>Представляет ключевые характеристики проекта</p> <p>В представленном эссе полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Проведен анализ кейса, на основе логических доводов и с применением теоретического аппарата системного подхода предложен вариант решения кейса.</p>
<b>69-55 баллов</b>	<p>Представляет базовые понятия (элемент, система, функция, процесс, декомпозиция процесса);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- представляет различия и особенности управления функциями и управления процессами в организации</li> <li>- представляет ключевые характеристики процессов (цели, входы-выходы)</li> </ul> <p>Студент представляет особенности функционального, процессного и проектного подхода к управлению</p> <p>Представляет основные подходы к управлению проектами</p> <p>Представляет некоторые характеристики проекта</p> <p>В представленном эссе полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Предложен вариант решения кейса.</p>
<b>Менее 55 баллов</b>	<p>Нет представления о базовых понятиях (элемент, система, функция, процесс, декомпозиция процесса);</p> <p>Студент не знает особенности функционального, процессного и проектного подхода к управлению</p> <p>Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута). Предложенный вариант решения кейса неосуществим, либо логически противоречит кейсу.</p>

#### Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	незачтено

#### 4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Экзамен по дисциплине проводится в форме индивидуального письменного анализа бизнес кейса и ответа на один теоретический вопрос.

Студенту будет представлен кейс с описанием компании, и текущей ситуации в ней, включая имеющиеся проблемы и сложности.

Студенту будет предложено разработать управленческое решение для разрешения проблем, описанных в кейсе, от лица одного из топ-менеджеров данной компании.

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

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового/командного проектного обучения.

Дисциплина нацелена на ознакомление обучающихся с российским и зарубежным опытом в области анализа стратегий организаций международных рынков, рассматриваются основы стратегического мышления и практика реализации бизнес стратегий в глобальном контексте с акцентом на крупные транснациональные корпорации (ТНК). Курс включает обзор эволюции дисциплины стратегического анализа, помогая менеджерам принимать эффективные и успешные решения в современном бизнес окружении с учетом систематизированного опыта лучших компаний и предпринимателей. Основы стратегического анализа, а также конкретные инструменты анализа и формирования бизнес стратегий изучаются с помощью углубленного обсуждения бизнес кейсов.

Формат дисциплины предполагает активное и заинтересованное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать предложенную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти рекомендованные источники.
4. Сформировать свою «базу данных» по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы
9. Не использовать рефераты и курсовые, помещенные в Интернете.
10. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
11. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

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

### **6.1 Основная литература**

1. Robert Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 8th Edition, Jon Willey and Sons, 2013

2. Грант Роберт М. Современный стратегический анализ. – СПб, Питер, 2008
3. Chris Bradley, Angus Dawson, and Antoine Montard, *Mastering the building blocks of strategy*, in McKinsey Quarterly, October 2013.
4. D. Collis, C. Montgomery, *Corporate Strategy. A resource-Based Approach*, 2<sup>nd</sup> edition, McGrawHill, 2004
5. Walter Kiechel, *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business School Publishing, 2010
6. Richard Rumelt, «Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt», *The McKinsey Quarterly*, 2007 Nr.4
7. H. Mintzberg and James A. Waters «Of Strategies, Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal*, Jul. - Sep., 1985, pp. 257-272
8. Кейсы (Harvard Business Publishing): Honda A, B, GE's two decades of transformation under Welch, HTC goes global, Ice Fili, Core competences at NEC and GTE, Unfreezing Change A, B.
9. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент, издания: Москва. Издатель: Проспект. 2017.
10. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 336 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433882> (дата обращения: 12.02.2020).

## 6.2 Дополнительная литература:

1. Томпсон-мл., А. А., Стрикленд III, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. М., Вильямс, 2005.
2. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М., Дело, 2007.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление/ 7-е изд.- СПб: Питер, 2007
4. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питерком, 1996
6. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. Учебное пособие (ГРИФ) – М.: ИНФРА-М, 2010 – 285 с.
7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
8. Визяк Андрей Сила масштаба: угроза или возможность. Стратегия роста А.Т. Kearney. – М., 2008
9. Гусаков В.А. Ясная стратегия бизнеса. – М.: Вершина, 2009 – 360 с.
10. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е изд.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
11. Дюков И. Стратегии развития бизнеса. Практический подход. Спб: Питер, 2008 – 240 с.
12. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. Рек. МО. – М.: Экономистъ, 2010
13. Зук Крис, Аллен Джеймс. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. Пер. с англ. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2007

14. Иванов В.В., Хан О.К. Управленческий учет для эффективного менеджмента – М.: ИНФРА-М, 2009 – 208 с.
15. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей»: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004
16. Кемпбелл Э., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2005
17. Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синития А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2007
18. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. – М.: Эксмо, 2007
19. Кох Р. Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. Пер. с англ. – СПб, Питер, 2003
20. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2009 – 288 с.
21. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лампел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000
22. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 688 с.
23. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005
24. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. – М.: Альпина, Бизнес Букс, 2005

#### 6.3 Интернет-ресурсы, справочные системы.

1. [www.cfin.ru/management/strategy](http://www.cfin.ru/management/strategy)
2. [www.strategia.ru](http://www.strategia.ru)
3. [www.top-manager.ru](http://www.top-manager.ru)
4. Журнал «Эксперт» - [www.expert.ru](http://www.expert.ru)
5. Новый менеджмент – [www.new-management.info](http://www.new-management.info)
6. Система профессионального анализа рынков и компаний - [www.spark.interfax.ru](http://www.spark.interfax.ru)
7. Технологии корпоративного управления - [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)
8. Федеральный образовательный портал – экономика, социология, менеджмент. – [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)
9. Электронные книги: менеджмент и управление предприятием – [www.aup.ru](http://www.aup.ru)

#### 6.4 Нормативные правовые документы.

1. BRICS TRADE AND INVESTMENT COOPERATION FRAMEWORK 26 March 2013 Durban, South Africa
2. Указ Президента РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию
3. Протокол «О присоединении Российской Федерации к Марракешскому соглашению об учреждении Всемирной торговой организации от 15 апреля 1994 г.»

**7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Аудитории достаточной вместимости.

Ноутбук (пакет офисных приложений MS Office)

Мультимедийный проектор

Флип-чарт и маркеры