

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов»

Экономический факультет

Рекомендовано МССН

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**Рекомендуется для направления подготовки/специальности**

**38.04.02 Менеджмент**

*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

**Направленность программы (профиль)**

**"Международный менеджмент"; «Международный маркетинг»; «Управление международными проектами»**

*(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))*

## 1. Цели и задачи дисциплины:

**Цель дисциплины** «Современный стратегический анализ» – формирование и развитие теоретических знаний и практических навыков использования методологии стратегического анализа для принятия эффективных стратегических решений в условиях современной экономики, способствующих максимально эффективной деятельности организации на внутренних и внешних рынках.

Изучение курса позволяет решать следующие профессиональные **задачи**:

- расширение системы теоретических и практических знаний о стратегическом анализе как органичной части стратегического менеджмента, методологии и основных направлениях и тенденциях развития этой науки;
- усвоение понятийного аппарата, методов и инструментов количественного и качественного стратегического анализа;
- обеспечение более глубокого понимания фундаментальных факторов, определяющих успех организации в условиях конкуренции и неустойчивости бизнес-среды, инноваций и размывания национальных и отраслевых границ, изменения предпочтений потребителей, изменчивости обменных курсов и цен на товары;
- оценка вклада стратегий в повышение эффективности деятельности людей и организаций;
- понимание основополагающей аналитической схемы, состоящей из двух фундаментальных компонент - анализ внешней окружающей среды (прежде всего отраслевой структуры) и анализ внутренней среды (ресурсов и способностей организации);
- углубление знаний и развитие умений анализа конкурентного преимущества организации на основе идентификации ресурсов и способностей предприятия (особенно управления знаниями и развитие организационных возможностей);
- расширение у обучающихся аналитического и делового кругозора посредством использования в образовательном процессе научно-популярных, специальных периодических изданий и Интернет-ресурсов по проблематике курса;
- развитие индивидуальных аналитических способностей и отработка навыков активной работы в малых группах, в процессе решения конкретных ситуаций (case-studies), умения обосновывать и отстаивать собственную точку зрения в ходе публичных выступлений;
- способствовать развитию общей, психологической, коммуникативной культуры, навыков сотрудничества и работы в группе.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к базовой компоненте обязательной части учебного плана: Блок 1 - Б1.О.01.04.

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

Таблица № 1

### Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Универсальные компетенции			
1	Способен осуществлять	Управленческая экономика,	Финансы организаций,

	поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий (УК-1);	Методология исследования проблем управления, Теория организации управления	Организационное проектирование в международной компании, Креативность и инновации в международном бизнесе, Социальное партнерство, Международное и государственное регулирование бизнеса
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>			
2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2);	-	Финансы организаций, Международный менеджмент в цифровой экономике, Блокчейн, Компьютерные инструменты бизнес-аналитики, Международная торговля
3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды (ОПК-3);	Теория организации управления, Глобальное экономическое пространство современного менеджмента, Этика бизнеса и противодействие коррупции	Современный стратегический анализ; Управление международной компанией; Управление международными коммерческими операциями; Бренд-менеджмент в международной компании; Международная логистика и управление цепями поставок; Модуль проектной деятельности; Организационное проектирование в международной компании; Управление финансами в международном бизнесе; Международное и государственное регулирование бизнеса; Управление инвестициями в международном бизнесе.

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий (УК-1);
- Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2);
- Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и

социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды (ОПК-3);

**В результате освоения дисциплины студент должен:**

**Знать:**

- основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента;
- модели поведения экономических агентов и рынков;
- методологию стратегического анализа современного бизнеса;
- закономерности, этапы, основные события и процессы развития мировой и отечественной экономической и управленческой истории;
- алгоритм и специфику анализа различных аспектов внутренней и внешней среды современного бизнеса;
- основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития;
- основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов стратегического управления.

**Уметь:**

- выявлять стратегические направления анализа, обосновывать значимость исследуемых проблем, формулировать гипотезы, проводить эмпирические и прикладные исследования;
- критически оценивать последствия принимаемых решений с позиций стратегического менеджмента;
- управлять развитием организации, осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений;
- обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные; проводить количественное прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами;
- применять теоретические знания в анализе конкурентной среды современного бизнеса.

**Владеть:**

- терминологией и основными понятиями курса;
- навыками целостного подхода к анализу проблем организации и общества;
- методологий и инструментами стратегического анализа современного бизнеса;
- навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;
- информационными технологиями и методикой прогнозирования развития организации.

**4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётных единицы.

Таблица 2 – Объем дисциплины и виды учебной работы (очная форма обучения)

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		1	2	3	4
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	54		54		
В том числе:					
Лекции	18		18		
Практические занятия (ПЗ)					
Семинары (С)	36		36		

Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>		54		54	
Общая трудоемкость	час	108		108	
	зач. ед.	3		3	

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	Раздел I. Введение в «Современный стратегический анализ»	Тема 1. Теоретические проблемы конкуренции и современного стратегического анализа Тема 2. Международная экономическая интеграция и проблемы стратегического анализа
2.	Раздел II. Методология стратегического анализа	Тема 3. Общеметодологические вопросы стратегического конкурентного анализа Тема 4. Оценка условий выхода на международные рынки. Анализ политико-правовой, экономической, социокультурной и технологической среды бизнеса
3.	Раздел III. Инструменты стратегического анализа современного бизнеса	Тема 5. Отраслевой и конкурентный анализ Тема 6. Ресурсный анализ и компетенции Тема 7. Источники конкурентного преимущества
4.	Раздел IV. Стратегические альтернативы и формулирование стратегии	Тема 8. Подходы к разработке и процесс выбора стратегии. Корпоративная стратегия. Бизнес-стратегии и жизненные циклы отраслей Тема 9. Современные тенденции стратегического управления

#### РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Тема 1. Теоретические проблемы конкуренции и современного стратегического анализа  
Понятие и цели стратегического анализа. Роль анализа в формулировании стратегии. Алгоритм стратегического анализа. Стратегическое соответствие. Эволюция от корпоративного планирования к стратегическому менеджменту. Функции стратегического менеджмента в фирме. Стратегия как подкрепление решения и как механизм координации.

Тема 2. Международная экономическая интеграция и проблемы стратегического анализа  
Теории интернационализации. Три подхода к процессу интернационализации (скандинавский, трансакционных издержек, сетевой). Глобализация как императив мирового развития. Альтернативные взгляды на процессы глобализации. Мотивация вовлечения в процессы глобализации. Конъюнктура и экономические циклы в развитии мировой, региональной и национальной экономик. Факторы адаптации к окружающей среде (иностранному законодательству, социальным и экономическим условиям, сохранению уровня конкурентоспособности).

## РАЗДЕЛ II. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

### Тема 3. Общеметодологические вопросы стратегического конкурентного анализа

Методология как учение о методах анализа социально-экономических явлений. Метод как совокупность устойчивых правил. Процедуры и техники анализа. Выбор методологии стратегического анализа. Типы и уровни методологии (всеобщий, общенаучный, частнонаучный).

### Тема 4. Оценка условий выхода на международные рынки. Анализ политико-правовой, экономической, социокультурной и технологической среды бизнеса

Структура анализа внешней среды. Особенности анализа внешней среды в условиях переходных обществ/экономик (страны СНГ). Выбор сферы деятельности на внешнем рынке. Выбор принимающей страны и методология оценки преимуществ принимающего государства. Выбор зарубежного партнера. Организационные формы международной кооперации. Порядок формирования данных о потенциальном партнере. Этапы достижения сотрудничества с зарубежными партнерами.

Понятие, характеристика и особенности политико-правовой среды. Международное политическое и правовое окружение: правила и обычаи. Общий свод законов, законы ислама, марксистские принципы и убеждения

Понятие, характеристика и особенности экономической среды в международном бизнесе: национальный и международный аспекты.

География и история как основы культурного понимания культур, международных и глобальных рынков. Влияние географии на размещение населения, транспортную инфраструктуру и экономическое развитие.

## Раздел III ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

### Тема 5. Отраслевой и конкурентный анализ

Принципы анализа отраслевой структуры. Спрос и конкуренция. Анализ привлекательности отрасли. Прогнозирование прибыльности отрасли. Стратегии изменения отраслевой структуры. Отрасли и рынки. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха. Недостающая сила в модели Портера. Вклад теории игр в стратегический анализ. Сценарный анализ.

Сбор данных о конкурентах. Алгоритм прогнозирования поведения конкурентов. Применение результатов анализа конкурентов. Стратегические группы.

### Тема 6. Ресурсный анализ и компетенции

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Стратегия, основанная на ресурсах и компетенциях. Ресурсы и компетенции как источники прибыли. Ресурсы организации (материальные, нематериальные, человеческие). Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и компетенций. Алгоритм работы с ресурсами и компетенциями (идентификация, оценка, развитие). Развитие новых компетенций. Управление знаниями.

### Тема 7. Источники конкурентного преимущества

Природа и источники конкурентного преимущества. Условия возникновения конкурентного преимущества. Устойчивость конкурентного преимущества. Диагностика конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество на различных рынках (с эффективной конкуренцией, на торговых рынках, на производственных рынках).

Типы конкурентного преимущества (по издержкам и преимуществу, по различию). Источники преимущества по издержкам (эффект масштаба, экономия за счет обучения). Кривая опыта. Анализ цепочки ценности. Управление издержками.

Конкурентные преимущества на основе чувствительности к изменениям и инноваций.

Дифференциация как источник преимущества и ее достоинства. Переменные дифференциации. Устойчивость преимущества за счет дифференциации. Анализ цепочки ценности товаров производственного назначения и потребительских товаров.

#### Раздел IV СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ И ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

Тема 8. Подходы к разработке и процесс выбора стратегии

Критерий неопределенности и тенденции во внешней среде. Конкуренция и высокая изменчивость. Давление социальных групп. Оценка эффективности действующей стратегии. Привлекательность рынка (страны) и конкурентоспособность. Определение емкости рынка. Формирование модели выбора рынка. Критерии принятия решения о внедрении на внешние рынки. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Оценка альтернативных стратегий. Стратегия и политика фирмы. Содержание стратегического плана компании.

Выбор стратегий малым и средним бизнесом. Экспортные, контрактные, иерархические стратегии, их преимущества и недостатки.

Тема 9. Современные тенденции стратегического управления

Развитие стратегического мышления на современном этапе. Теория сложности. Организационные структуры, основанные на потенциальных возможностях. Организация, ориентированная на адаптивность. Управление корпоративным портфелем. Создание стоимости посредством реструктуризации корпорации. Новейшие тенденции в управлении многопрофильными корпорациями. Корпоративные менеджеры как двигатели организационного изменения.

#### 5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела	Лекции	Практические занятия и лабораторные работы			СРС	Всего
			ПЗ/С	ЛР	из них в ИФ		
1	Раздел I. Введение в «Современный стратегический анализ»	4	8		8	12	24
2	Раздел II. Методология стратегического анализа	4	8		8	12	24
3	Раздел III. Инструменты стратегического анализа современного бизнеса	6	12		12	18	36
4	Раздел IV. Стратегические альтернативы и формулирование стратегии	4	8		8	12	24
	<b>ИТОГО:</b>	<b>18</b>	<b>36</b>		<b>36</b>	<b>54</b>	<b>108</b>

6. Лабораторный практикум в данном курсе не предусмотрен.

7. Практические занятия (семинары) (при наличии)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	Раздел I.	Тема 1. Теоретические проблемы конкуренции и	2

	Введение в «Современный стратегический анализ»	современного стратегического анализа	
2.		Тема 2. Интернационализация хозяйственной деятельности и проблемы стратегического анализа	2
3		Тема 3. Международная экономическая интеграция и развитие предпринимательства	2
4	Раздел II. Методология стратегического анализа	Тема 4. Общеметодологические вопросы стратегического конкурентного анализа	2
5		Тема 5. Оценка условий выхода на международные рынки	2
6		Тема 6. Анализ политико-правовой среды	4
7		Тема 7. Стратегический анализ экономической среды	4
8		Тема 8. Анализ социокультурной среды	2
9	Раздел III. Инструменты стратегического анализа современного бизнеса	Тема 9. Цели, ценности и эффективность	2
10		Тема 10. Отраслевой и конкурентный анализ	2
11		Тема 11. Ресурсный анализ и компетенции	2
12		Тема 12. Источники конкурентного преимущества	2
13	Раздел IV. Стратегические альтернативы и формулирование стратегии	Тема 13. Подходы к разработке и процесс выбора стратегии	2
14		Тема 14. Корпоративная стратегия	2
15		Тема 15. Бизнес-стратегии и жизненные циклы отраслей	2
16		Тема 16. Современные тенденции стратегического управления	2

### 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

(описывается материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)).

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования и/или программного обеспечения	Фактический адрес учебных кабинетов и объектов: Миклухо Маклая, 6, ЭФ	
1	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран – 2 шт.	17	Учебная аудитория
2	Компьютеры Pentium 4-1700/256MB/cd/audio – 21 шт., мультимедиа проектор Panasonic PT-LC75 – 1 шт., экран -1 шт.	19	Компьютерный класс
3	Компьютеры Celeron 2600/512MB/cd/audio– 21 шт., мультимедиа проектор Panasonic PT-LC75 – 1 шт., экран –1 шт.	21	Компьютерный класс
4	Компьютеры Celeron 2600/512MB/cd/audio – 21 шт., мультимедиа проектор Panasonic PT-LC75 – 1 шт., экран – 1 шт.	23	Компьютерный класс
5	Компьютеры Celeron 766/256MB/audio – 21 шт., мультимедиа проектор Panasonic PT-LC75 – 1 шт., экран – 1 шт.	25	Компьютерный класс
6	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран – 1 шт.	27	Учебная



			аудитория
7	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран – 1 шт.	29	Учебная аудитория
8	Компьютеры – 3 шт, принтеры – 2 шт, копир – 1 шт.	33	УМЦ
9	Компьютеры – 5 шт., серверы – 2 шт., принтеры – 2 шт., сканеры – 1 шт., ноутбуки – 14 шт., мультимедиа проектор – 1 шт., переносные экраны – 2 шт.	20	Лаборатория информационных технологий
10	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран -2 шт.	101	Учебная аудитория
11	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран -1 шт.	103	Учебная аудитория
12	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран -1 шт.	105	Учебная аудитория
13	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран -1 шт.	107	Учебная аудитория
14	Мультимедиа проектор – 1 шт., оборудование конференц-связи, DVD- рекодер, звуковое оборудование, экран – 1 шт.	109	Учебная аудитория
15	Компьютеры Pentium 4-C2D 1860/1024MB/cd/audio – 15 шт., мультимедиа проектор Acer P1265 – 1 шт, экран -1 шт.	300	Компьютерный класс
16	Мультимедиа проектор – 1 шт., звуковое оборудование	Конф.зал	Учебная аудитория
17	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран -1 шт.	Зал №4 библи.	Учебная аудитория

## 9. Информационное обеспечение дисциплины

*(указывается перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости))*

а) программное обеспечение

Microsoft Office 2007

б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

### Базы данных УНИБЦР РУДН:

- Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН (<http://lib.rudn.ru/> - сайт библиотеки РУДН).
- Электронные ресурсы – в том числе раздел: *Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ):*
- [Университетская библиотека ONLINE](#)
- [SPRINGER. Книжные коллекции издательства](#)
- [Вестник РУДН](#)
- [East View](#)
- Универсальные базы данных
- [eLibrary.ru](#)
- [Grebennikon](#)
- [Library PressDisplay](#)
- EBSCO - универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов

по всем областям знаний

- [Swets Wise online content](#)
- [University of Chicago Press Journals](#)
- [Книги издательства «Альпина Паблишерз»](#)
- [Электронная библиотека диссертаций РГБ](#)

База данных "Мультиязыковый словарь терминов", информационные библиографические базы данных ИНИОН РАН, Информационная база данных менеджера (Все по специальности Менеджмент), Базы данных нормативных актов РФ: документы для менеджеров, маркетологов, экономистов и финансистов КонсультантПлюс: ВерсияПроф. ON-LINE ВЕРСИЯ, Библиографическая база данных Management Contents, База данных по бизнесу и экономике (Business Source Complete), Базы данных Ассоциации Менеджеров России.

Информационно-справочные и поисковые системы:

Rambler.ru, Yandex.ru, Google. ru, Nigma.ru, Google. com, Апорт, FileSearch

## **10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:**

### ***Основная литература***

1. *Казакова, Н. А.* Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2021. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. URL: <https://urait.ru/bcode/469179>
2. *Зуб, А. Т.* Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2021. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. URL: <https://www.urait.ru/bcode/468729>
3. *Попов, С. А.* Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие — М. : Юрайт, 2021. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. URL: <https://urait.ru/bcode/468352>

### ***б) дополнительная литература:***

1. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
2. Анисимов О.С., Верхоглазенко В.Н., Мундриевская Е.Б. Стратегическое управление в методологическом подходе. – М., 2014. – 396 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / - СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
4. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
5. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. / - СПб.: Питер, 2009. - 256 с.
6. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
7. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века.- М: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
8. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. – Н.Новгород, НИМБ, 2010. - 192 с.
9. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2019. - 375 с.
10. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент. / - М.: ПРИОР, Инфра-М. 2010, - 233 с.
11. Круглова Н.Ю., Круглов М.И Стратегический менеджмент: Учебник для вузов - 2-е изд., перераб. и доп. Высш. обр. 2008. 492 с.

12. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. / - М ПРИОР, Инфра-М, 2011. – 184 с.
13. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент / - М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
14. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. /- М.: Проспект. 2011, - 224 с.
15. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
16. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Учебно-практическое пособие. / - М.: Юрайт, 2010. – 448 с
17. Облой К. Стратегия предприятия: в поисках устойчивого конкурентного преимущества. – Минск: Гривцов Букс, 2013. – 384 с.
18. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 495 с.
19. Портер М., Прахалад С., Самплер Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 4-е издание. / – М: Альпина, 2007.
20. Томпсон Артур А. мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : Учебное пособие для вузов / Томпсон Артур А. мл., Стрикленд А.Дж. III ; Пер. с англ. А.Р.Ганиевой, В.Ю.Дроздовой и др.; Под ред. Н.М.Макаровой. - 12-е изд. - М. : Вильямс, 2008, 2011. - 928 с.
21. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник. / - М.: ИТК Дашков и К, 2010, - 468 с.
22. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
23. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с
24. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. СПб. Питер. 2010. 240 с.

***в) литература на английском языке***

1. Finkelstein, Sydney. Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. New York: Oxford University Press, 2009. – 463 p.
2. Freeman, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. - 276p.
3. Gray, Colin S. The Strategy Bridge: Theory for Practice. New York: Oxford University Press, 2010. - 308p.
4. Herman, Mark L., Mark D. Frost, and Robert Kurz. Wargaming for Leaders: Strategic Decision Making from the Battlefield to the Boardroom. New York: McGraw-Hill, 2009. – 275 p.
5. Hesselbein, Frances, and Marshall Goldsmith, eds. The Organization of the Future 2: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. – 348 p.
6. [Michael E. Porter](#) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press. New York, 2013. - 432 p.
7. [Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 12-th Edition / John A. Pearce II, Richard B. Robinson. New York: McGraw-Hill, 2012, - 829 p.](#)
8. [Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition, Fourteenth Edition / John A. Pearce II, Richard B. Robinson. New York: McGraw-Hill, 2014, - 920 p..](#)
9. The Oxford Handbook of Strategy Volume 1. Ed. by David O. Faulkner, Andrew Campbell, A Strategy Overview and Competitive Strategy. Oxford University Press, N-Y. 2003.- 544 p.

12. The Oxford Handbook of Strategy Volume 2. Ed.by David O. Faulkner, Andrew Campbell. Corporate Strategy. Oxford University Press, N-Y.2003.- 552 p.
13. [The Strategy Process: Concepts, Context, Cases \(6-th Edition\)](#) by Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn and Sumantra Ghoshal. 2010. - 980 p.
14. [Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy](#). Harward Business Review Press by Joan Magretta. 2011. - 238 p.

**г) периодические издания**

1. Директор
2. Компания
3. Менеджмент в России и за рубежом
4. Новости менеджмента
5. Проблемы теории и практики управления,
6. Свой бизнес
7. Секрет фирмы
8. Управление компанией
9. International Journal of Strategic Management
10. Strategic Management Journal и др.

**д) интернет-источники**

1. <http://dic.academic.ru> - словари
2. <http://www.ancor.ru> - Консалтинговая компания АНКОР
3. <http://www.aup.ru> - статьи, аналитика
4. <http://www.bkg.ru> – статьи, аналитика
5. <http://www.cfin.ru> – статьи, аналитика
6. <http://www.euromanagement.ru> – статьи, аналитика.
7. <http://www.glossary.ru/index.html>— статьи, аналитика
8. <http://www.imicor.ru> - Консалтинговая компания Имикор
9. <http://www.informika.ru> – ГосНИИ ИТТ «Информика».
10. <http://www.iteam.ru> – статьи, аналитика
11. <http://www.manager.ru> – статьи, аналитика.
12. <http://www.socpol.ru> – сайт Независимого института социальной политики (базы данных, статьи, аннотации).
13. <http://www.sostav.ru> – статьи, аналитика
14. <http://www.top-personnel.ru> – Журнал Управление персоналом
15. <http://www.e-xecutive.ru> - сайт Сообщества менеджеров
16. [www.euromanagement.ru](http://www.euromanagement.ru)
17. [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) – статьи, аналитика.
18. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) – статьи, аналитика.
19. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Госкомстата Российской Федерации.  
[www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) - Портал Iteam – Технология корпоративного управления

**11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как лекции, семинары, групповое и индивидуальное консультирование, практикумы, мастер-классы, самостоятельную работу студента.

– *Виды занятий и методы обучения*

<i>Лекции</i>	Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения
---------------	---

	учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и интерактивной.
<i>Семинары</i>	Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач.
<i>Групповое академическое консультирование</i>	Основная задача группового академического консультирования - подробное либо углубленное рассмотрение некоторых тем теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части студентов. По желанию студентов возможно вынесение на обсуждение дополнительных: тем, вызывающих у них особый интерес, которые не получают достаточного освещения в лекционном курсе. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя, студент имеет право не принимать участие в такой консультации в случае, если он самостоятельно успешно освоил данный раздел курса или же обсуждаемая дополнительная тема его не интересует.
<i>Индивидуальные консультации</i>	Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.
<i>Мастер-класс</i>	Лекция и/или групповое консультирование приглашенного известного и высококвалифицированного зарубежного или отечественного ученого (либо практика в данной области). Задача - показать реальную сторону исследовательской и прикладной работы в науке и демонстрация студентам стандартов мышления профессионала в избранной ими специальности.
<i>Практикумы (лабораторные)</i>	Формируют навыки самостоятельного проведения эмпирических исследований.
<i>Самостоятельная работа</i>	Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы

#### Условия и критерии выставления оценок

От студентов требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях, выполнение заданий преподавателя. Особо ценится активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли), а также качество подготовки контрольных работ (тестов) и докладов.

Оценки по преподаваемой дисциплине выставляются на основании результатов изучения, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения (как правило, семестра). Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения предусмотренного учебной программой.

Все виды учебных работ выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент без уважительных причин не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал реферат и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются.

За различные виды работа в течение всего периода обучения студент может получить максимальную сумму – 100 баллов, из которых:

40 баллов – рубежная и итоговая аттестации

17 – активная работа на семинарах, выполнение заданий, в том числе домашних

17 – посещение занятий

26 - подготовка докладов

Балльно-рейтинговая система оценки знаний, шкала оценок

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

Описание оценок ECTS:

A ("Отлично") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B ("Очень хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C ("Хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D ("Удовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

E ("Посредственно") - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой

обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX ("Условно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F ("Безусловно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

## 12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

*Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Современный стратегический анализ» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.*

<https://esystem.rudn.ru/course/view.php?id=1958>

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

### Разработчик:

доцент. каф. менеджмента

должность, название кафедры

подпись

А. В. Чернов

инициалы, фамилия

### Руководитель программы

д.э.н., проф.

должность, название кафедры

подпись

И.Г. Владимирова

инициалы, фамилия

### Заведующий кафедрой

менеджмента

название кафедры

подпись

В.С. Ефремов

инициалы, фамилия