

**ГОУ ВПО РОССИЙСКО-АРМЯНСКИЙ (СЛАВЯНСКИЙ)  
УНИВЕРСИТЕТ**

Составлен в соответствии с  
государственными требованиями к  
минимуму содержания и уровню  
подготовки выпускников по  
направлению \_\_\_\_\_ и  
Положением «Об УМКД РАУ».

**УТВЕРЖДАЮ:**

Директор института \_\_\_\_\_  
Арамян Ж.Б.

“18” июля 2023 г. № 2



Институт: Экономики и Бизнеса

Кафедра: Управления и бизнеса

Автор: д.э.н., профессор Суварян Арзик Михайлович

***УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС***

Дисциплина: Б1.В.ДВ.03.01 Школы стратегий

Для магистратуры: очной формы обучения

Направление: 38.04.02 Менеджмент

**ЕРЕВАН**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Аннотация .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Учебная программа .....</b>	<b>3</b>
2.1. Цели и задачи дисциплины .....	3
2.2. Требования к уровню освоения содержания дисциплины .....	3
2.3. Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы по учебному плану .....	3
2.4. Содержание дисциплины .....	5
2.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	7
2.6. Распределение весов по видам контролей .....	8
2.7. Формы и содержания текущего, промежуточного и итогового контролей .....	9
<b>3. Теоретический блок .....</b>	<b>9</b>
3.1. Учебно-методическое обеспечение .....	9
<b>4. Блок ОДС и КИМ .....</b>	<b>10</b>
4.1. Перечень экзаменационных вопросов .....	9
<b>5. Методический блок .....</b>	<b>11</b>
5.1. Методика преподавания дисциплины .....	11
5.2. Методические рекомендации по изучению дисциплины для студентов .....	13

## 1. Аннотация

В условиях современных системных изменений значительным образом повышается роль многомерного стратегического мышления, в связи с чем, изучение передовых школ стратегий выдвигается на первый план. Под влиянием научно-технологического развития и процессов демократизации общественных отношений формируются новые стратегические школы и подходы, разрабатываются современные концепции с учетом коренных преобразований в экономике XXI века. В связи с этим квалифицированному специалисту необходимо уметь анализировать сложные взаимосвязанные стратегические процессы в организациях. Поэтому магистрант, по окончании курса, должен владеть теоретическими и методологическими инструментами для комплексного стратегического анализа, разработки стратегических программ как для государственных структур, так и для субъектов рынка.

В рамках данного курса исследуются важнейшие проблемы развития известных стратегических школ и теорий в современных условиях, в частности, исследуются вопросы формирования стратегического мышления, развития стратегического планирования, корпоративной и конкурентной стратегий, разработки методов стратегического анализа и т.д.

*Связь с другими дисциплинами.* “Школы стратегии” как дисциплина, которая исследует теоретические и методологические проблемы формирования и развития стратегий организаций, находится в тесной взаимосвязи с экономическими, управленческими, юридическими и другими гуманитарными, а также с некоторыми математическими и техническими науками, методологические инструменты которых позволяют системным образом исследовать сложнейшие стратегические теории и методы.

*Требования к исходным уровням знаний и умений магистрантов для прохождения дисциплины.* При изучении дисциплины предполагается, что магистрант владеет основами экономической теории, управленческих и юридических наук, информатики и математической статистики.

## 2. Учебная программа

### 2.1. Цели и задачи дисциплины

*Цель и задачи дисциплины* – дать магистрантам системное научное представление о современных школах стратегии и принципах их формирования, о методологических основах стратегических исследований, разработки стратегических государственных программ и программ развития субъектов рынка. С этой целью дисциплина должна сформировать у магистрантов знания и практические навыки по исследованию теоретических основ стратегического управления, основ разработки стратегических программ организаций.

### 2.2. Требования к уровню освоения содержания дисциплины

После изучения курса магистранты должны иметь комплексное представление об основных школах стратегий, о методологических механизмах формирования стратегических концепций и программ.

В соответствии с этим магистранты осваивают следующие компетенции:

- ✓ УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;
- ✓ УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

- ✓ УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;
- ✓ УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки;
- ✓ ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;
- ✓ ПК-1 способен стратегически управлять процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации;
- ✓ ПК-2 способен стратегически управлять процессами организационной и технологической модернизации производства;
- ✓ ПК-3 способен руководить проектами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий;
- ✓ ПК-4 способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- ✓ ПК-5 способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- ✓ ПК-6 способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;
- ✓ ПК-8 владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;
- ✓ ПК-9 способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;
- ✓ ПК-10 способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада;
- ✓ ПК-13 способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания;

*Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы по учебному плану*

Курс «Школы стратегий» рассчитан на один семестр – 144 часа. Курс изучается в форме лекций (1,5 час/нед) и семинарских занятий (1 час/нед), является экзаменационным.

**Таблица трудоемкости дисциплин и видов учебной работы**

Виды учебной работы	Всего, в акад. часах	Распределение по семестрам
		2 семестер
1	2	3
<b>1. Общая трудоемкость изучения дисциплины по семестрам, в т. ч.:</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
1.1. Аудиторные занятия, в т. ч.:	<b>48</b>	<b>48</b>
1.1.1. Лекции	<b>32</b>	<b>32</b>
1.1.2. Практические занятия, в т. ч.	<b>16</b>	<b>16</b>
1.1.2.1. Обсуждение прикладных		

проектов		
1.1.2.2. Кейсы	<b>6</b>	<b>6</b>
1.1.2.3. Деловые игры, тренинги	<b>10</b>	<b>10</b>
1.1.2.4. Контрольные работы		
1.1.2.5. Другое (указать)		
1.1.3. Семинары		
1.1.4. Лабораторные работы		
1.1.5. Другие виды (указать)		
<b>1.2. Самостоятельная работа, в т. ч.:</b>	<b>96</b>	<b>96</b>
1.2.1. Подготовка к экзаменам		
1.2.2. Другие виды самостоятельной работы, в т.ч. (Указать)		
1.2.2.1. Письменные домашние задания		
1.2.2.2. Курсовые работы		
1.2.2.3. Эссе и рефераты		
1.2.2.4. Другое (указать)		
<b>2. Консультации</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>3. Другие методы и формы занятий</b>		
<b>4. Итоговый контроль (Экзамен)</b>	Экзамен	Экзамен

### 2.3. Содержание дисциплины

Курс «Школы стратегий» рассчитан на один семестр. Занятия проводятся в аудиториях, оснащенных проектором. Дисциплина предполагает проведение одного модуля, которая представляет из себя письменную контрольную работу на темы, включенные в модуль. В конце семестра магистранты сдают экзамен.

#### Форма 1. Тематический план и трудоемкость аудиторных занятий (модули, разделы дисциплины и виды занятий) по учебному плану

Разделы и темы дисциплины	Всего (ак. часов)	Семина. занятия (ак. часов)	Лекции (ак. часов)
<b>1</b>	<b>2=3+4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Модуль 1. Школы стратегий</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>32</b>
<b>Введение</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Тема 1. Критика подхода 5 “П” и определение стратегии.</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Тема 2. Школа дизайна</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Тема 3. Школа планирования</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Тема 4. Школа позиционирования</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Тема 5. Школа предпринимательства</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Тема 6. Когнитивная школа</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Тема 7. Школа обучения	3	2	1
Тема 8. Школа власти	5	4	1
Тема 9. Школа культуры	3	2	1
Тема 10. Школа внешней среды	3	2	1
Тема 11. Школа конфигурации	6	4	2
Тема 12. Школа голубого океана	4	2	2
<b>ИТОГО</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>32</b>

## **Форма 2. Содержание разделов и тем дисциплины**

### **Модуль 1. Школы стратегий.**

#### ***Введение***

Исторические предпосылки формирования школ стратегий. Вопросы формирования дисциплины «Школы стратегий». Основные современные школы стратегий. Методологические основы исследования стратегического управления. Место этой дисциплины в системе наук об управлении. Философия стратегий.

#### **Тема 1. Критика подхода 5 “П” и определение стратегии.**

Сущность стратегии по Минцбергу (5 “П”). Общая характеристика элементов стратегии 5 “П”: план, перспектива, принцип поведения, позиция, ловкий прием. Плюсы и минусы стратегий по Минцбергу. Критика подхода 5 “П”.

#### **Тема 2. Школа дизайна.**

Возникновение школы дизайна. Основная модель дизайн-школы. SWOT-анализ. Посылки школы дизайна. Критика и вклад школы дизайна.

#### **Тема 3. Школа планирования.**

Возникновение школы планирования. Основная модель стратегического планирования. Исходные положения школы планирования. Последние достижения школы планирования. Ошибки стратегического планирования и научный вклад школы.

#### **Тема 4. Школа позиционирования.**

Исходные положения школы позиционирования. Основы стратегии в военных максимах. Поиск консалтинговых императивов. Развитие эмпирических утверждений. Критика школы позиционирования. Контекст и вклад школы позиционирования.

#### **Тема 5. Школа предпринимательства.**

Основные положения школы предпринимательства. Характеристика предпринимательства. Основные посылки школы предпринимательства. Вклад, критика и контекст школы.

### **Тема 6. Когнитивная школа**

Возникновение когнитивной школы. Процесс познания. Познание как обработка информации. Познание как картографирование. Познание как достижение понимания. Познание как конструирование. Посылки когнитивной школы. Критика, вклад и контекст когнитивной школы.

### **Тема 7. Школа обучения**

Возникновение школы обучения. Формирование против формулирования. Возникновение и развитие обучающей модели. Стратегические инициативы. Развивающаяся стратегия. Основные положения школы обучения. Новые направления стратегического обучения. Критика школы обучения. Вклад и контекст школы обучения.

### **Тема 8. Школа власти**

Власть и политика. Основные положения школы власти. Микровласть. Макровласть. Контекст, вклад школы власти и ее критика.

### **Тема 9. Школа культуры**

Возникновение школы культуры. Сущность культуры. Посылки школы культуры. Культура и стратегия. Шведская ветвь школы культуры. Ресурсы как основа конкурентных преимуществ. Критика, вклад и контекст школы культуры.

### **Тема 10. Школа внешней среды**

Посылки школы внешней среды. Теория ситуационных факторов. Экология популяции. Стирание различий через институциональное давление. Критика, вклад и контекст школы внешней среды.

### **Тема 11. Школа конфигурации**

Основные положения школы конфигурации. Конфигурация и трансформация. “Разделяющие” и “обобщающие”. Конфигурация исследований. Трансформирующиеся организации. Критика, контекст и вклад школы конфигурации.

### **Тема 12. Школа голубого океана**

О существовании двух видов океанов конкуренции. Сущность голубого океана. Посылки школы. Преимущества и недостатки школы.

### **Рекомендуемая литература**

- Минцберг Г., Альстред Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: Питер, 2000. – 336с.
- Курс МБА по стратегическому менеджменту. Под ред. Л.Фаэй, Р.Рэнделл, пер. С англ. «Альпина Бизнес Букс». – М.: 2004.
- Минцберг Г. и др. Стратегический процесс. - СПб: Питер, 2001.
- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. САП, С-Петербург, 1999.
- Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003

- Чан Ким; Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков : [рус.]. — 7. — Москва, 2017.

#### 2.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекции проводятся с применением слайдовых презентаций в формате PowerPoint в аудиториях, оснащенных компьютерами, проекторами и другими техническими средствами. Презентация слайдов сопровождается изложением теоретического материала. Анализ и освоение слайдовых материалов проводится в аудитории совместно с магистрантами.

Весь дидактический материал предоставляется магистрантам в электронной форме. Предоставляется также список научной и методической литературы в целях более глубокого самостоятельного изучения курса. Обеспечивается активное участие магистрантов в подготовке презентационных материалов, что способствует развитию их практических навыков в НИД.

#### 2.5. Распределение весов по видам контролей

Формы контролей	Весы форм текущих контролей в результирующих оценках текущих контролей			Весы форм промежуточных контролей в оценках промежуточных контролей			Весы оценок промежуточных контролей и результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей			Весы итоговых оценок промежуточных контролей в результирующей оценке промежуточных контролей	Весы результирующей оценки промежуточных контролей и оценки итогового контроля в результирующей оценке итогового контроля
	M1 <sup>1</sup>	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3		
Вид учебной работы/контроля											
Контрольная работа				0	1	0					
Тест											
Курсовая работа											
Лабораторные работы											
Письменные домашние задания											
Реферат											
Эссе											
Устный опрос											
Весы результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей				0	0	0					
Весы оценок промежуточных контролей в итоговых оценках промежуточных контролей											
Вес итоговой оценки 1-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей										0	
Вес итоговой оценки 2-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей										1	
Вес итоговой оценки 3-го промежуточного контроля в результирующей оценке										0	

<sup>1</sup> Учебный Модуль



промежуточных контролей											
Вес результирующей оценки промежуточных контролей в результирующей оценке итогового контроля											0.4
<b>Экзамен (оценка итогового контроля)</b>											0.6 (Экзамен)
	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$

## 2.6. Формы и содержания текущего, промежуточного и итогового контролей

- Текущий контроль. Текущий контроль проводится с целью определения качества усвоения лекционного материала в форме устных и письменных опросов.

Итоговая оценка знаний текущего контроля складывается как по результатам письменных работ, проводимых по пройденным темам, так и по степени активности участия магистрантов на семинарских занятиях.

- Промежуточный контроль. Промежуточный контроль проводится один раз в течение учебного семестра. Магистранты, руководствуясь учебно-методическим планом, находят ответы на контрольные вопросы по каждой теме образовательной программы. Промежуточный контроль основан на письменной работе.
- Итоговый контроль по курсу. Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен экзамен. При этом экзамен проводится в устной форме на основе контрольных вопросов.

## 3. Теоретический блок

### 3.1. Учебно-методическое обеспечение

#### а) Базовые учебники

- Минцберг Г., Альстред Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: Питер, 2000. – 336с.
- Курс МБА по стратегическому менеджменту. Под ред. Л.Фаэй, Р.Рэнделл, пер. С англ. «Альпина Бизнес Букс». – М.: 2004.

#### б) Основная литература

- Минцберг Г. и др. Стратегический процесс. - СПб: Питер, 2001.
- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. САП, С-Петербург, 1999.
- Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.

#### с) Дополнительная литература

- Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
- Гапоненко А., Панкрухин А. Стратегическое управление. М.: ОМЕГА-Л, 2004.
- В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова Стратегический Менеджмент. Курс лекций. – М. ИНФРА-М 2005г. Стр 258.:
- Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированные сисетмы показателей: От стратегии к действию / Перевод с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
- В. Н. Парахинова Стратегический менеджмент. – М. КНОРУС 2008г. Стр 496.:
- Г. Л. Азоев Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. – М. 2003г. Стр. 205.:
- Журнал «Проблемы теории и практики управления»
- Л. Зайцев. Стратегический менеджмент. 2004г. Москва экономист.
- С. А. Попов. Стратегический менеджмент: Видение-важнее, чем знание. М.: Дело, 2003г стр 352.

**d) Другие источники**

1. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)
2. <http://www.aup.ru>
3. <http://www.profy.ru>
4. <http://www.ptpu.ru>
5. <http://www.econline.h1.ru>

## **4. Блок ОДС и КИМ**

### **4.1. Перечень экзаменационных вопросов**

1. Исторические предпосылки формирования школ стратегий.
2. Вопросы формирования дисциплины «Школы стратегий».
3. Основные современные школы стратегий.
4. Методологические основы исследования стратегического управления.
5. Место этой дисциплины в системе наук об управлении.
6. Философия стратегий.
7. Сущность стратегии по Минцбергу (5 “П”).
8. Общая характеристика элементов стратегии 5 “П”: план, перспектива, принцип поведения, позиция, ловкий прием.
9. Плюсы и минусы стратегий по Минцбергу.
10. Критика подхода 5 “П”.
11. Возникновение школы дизайна.
12. Основная модель дизайн-школы. SWOT-анализ.

13. Посылки школы дизайна.
14. Критика и вклад школы дизайна.
15. Возникновение школы планирования.
16. Основная модель стратегического планирования.
17. Исходные положения школы планирования.
18. Последние достижения школы планирования.
19. Ошибки стратегического планирования и научный вклад школы.
20. Исходные положения школы позиционирования.
21. Основы стратегии в военных максимах.
22. Поиск консалтинговых императивов.
23. Развитие эмпирических утверждений.
24. Критика школы позиционирования.
25. Контекст и вклад школы позиционирования.
26. Основные положения школы предпринимательства.
27. Характеристика предпринимательства.
28. Основные посылки школы предпринимательства.
29. Вклад, критика и контекст школы.
30. Возникновение когнитивной школы.
31. Процесс познания.
32. Познание как обработка информации.
33. Познание как картографирование.
34. Познание как достижение понимания.
35. Познание как конструирование.
36. Посылки когнитивной школы.
37. Критика, вклад и контекст когнитивной школы.
38. Возникновение школы обучения.
39. Формирование против формулирования.
40. Возникновение и развитие обучающей модели.
41. Стратегические инициативы.
42. Развивающаяся стратегия.
43. Основные положения школы обучения.
44. Новые направления стратегического обучения.
45. Критика школы обучения.
46. Вклад и контекст школы обучения.

47. Власть и политика.
48. Основные положения школы власти.
49. Микровласть.
50. Макровласть.
51. Контекст, вклад школы власти и ее критика.
52. Возникновение школы культуры.
53. Сущность культуры.
54. Посылки школы культуры.
55. Культура и стратегия.
56. Шведская ветвь школы культуры.
57. Ресурсы как основа конкурентных преимуществ.
58. Критика, вклад и контекст школы культуры.
59. Посылки школы внешней среды.
60. Теория ситуационных факторов.
61. Экология популяции.
62. Стирание различий через институциональное давление.
63. Критика, вклад и контекст школы внешней среды.
64. Основные положения школы конфигурации.
65. Конфигурация и трансформация.
66. “Разделяющие” и “обобщающие”.
67. Конфигурация исследований.
68. Трансформирующиеся организации.
69. Критика, контекст и вклад школы конфигурации.

## **5. Методический блок**

### **5.1. Методика преподавания дисциплины**

Преподавание учебной дисциплины «Школы стратегии» строится на сочетании лекций, семинарских занятий и различных форм самостоятельной работы маистрантов.

На лекциях по данной дисциплине излагаются наиболее сложные вопросы содержания дисциплины, проводится анализ основных понятий и методов. Чтение лекций сопровождается рассмотрением примеров конкретных организаций.

На семинарских занятиях делается акцент на выявление важнейших основополагающих вопросов теоретического лекционного материала, а также изучаются важнейшие подходы и модели организаций. Применяются также различные методы по развитию практических навыков разработки стратегических программ в современных организациях.

При проведении семинарских занятий должное внимание уделяется:

- развитию аналитических навыков;
- привитию навыков анализа и структурирования моделей стратегий;
- выработке навыков по созданию новых стратегических программ.

Предусмотрены аудиторные самостоятельные работы по основным темам курса, а также домашние задания аналитического и логического характера по изучению теорий стратегического управления.

## **5.2. Методические рекомендации по изучению дисциплины для студентов**

Рабочей программой дисциплины «Школы стратегии» предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 90 часов. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине и предусматривает:

- изучение и усвоение лекционного материала;
- подготовку к контрольным работам;
- изучение дополнительной литературы по разделам, указанным лектором;
- подготовку к практическим занятиям;
- работу с Интернет-ресурсами;
- подготовку к экзамену.

Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в УМК. При самостоятельной работе следует прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и для освоения последующих разделов курса. Для расширения знаний по дисциплине рекомендуется использовать Интернет-ресурсы.