

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Рабочая программа дисциплины

**Стратегический менеджмент в инновационных организациях**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <i>Направление подготовки</i>   | Инноватика               |
| <i>Код</i>                      | 27.03.05                 |
| <i>Направленность (профиль)</i> | Инновационный менеджмент |
| <i>Квалификация выпускника</i>  | бакалавр                 |

Москва  
2026

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

| <b>Группа компетенций</b> | <b>Категория компетенций</b>                               | <b>Код</b> |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|------------|
| Универсальные             | Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность | УК-10      |
| Профессиональные          | -                                                          | ПК-2       |

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

| <b>Код компетенции</b> | <b>Формулировка компетенции</b>                                                                                                                                                       | <b>Индикаторы достижения компетенции</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-10                  | Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности                                                                                          | <p>УК-10.1 Знает источники информации для принятия экономических решений; подходы к анализу конъюнктуры рынка; основные экономические показатели, характеризующие деятельность компании; методы экономического анализа процессов и явлений в различных областях жизнедеятельности; экономический подход к управлению ресурсами и принятию решений.</p> <p>УК-10.2. Умеет проводить анализ поставленной экономической задачи; формировать систему показателей для экономического анализа принимаемых решений; применять экономические знания для анализа процессов в различных областях жизнедеятельности; обосновывать принимаемые решения с использованием экономических показателей</p> <p>УК-10.3 Владеет навыками сбора экономической информации для обоснования и принятия решений; методами исследования экономических процессов и явлений; методами расчета основных экономических показателей; методами обоснования принимаемых решений</p> |
| ПК-2                   | Способен определять стоимостную оценку основных ресурсов и затрат инновационных проектов, составлять бизнес-план по их реализации, а также оценивать варианты инновационных решений и | <p>ПК-2.1 Способен определять стоимостную оценку основных ресурсов и затрат по реализации инновационных проектов, составлять бизнес-план по их реализации</p> <p>ПК-2.2 Умеет определять стоимостную оценку основных ресурсов и затрат производства на реализацию инновационного проекта, а также по</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|  |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                    |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности | перепроектированию бизнес-процессов с целью достижения их максимальной эффективности<br>ПК-2.3 Владеет опытом оценивать спрос на основе различных исследований, прогнозировать рынок сбыта инновационной продукции |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине и критериев оценки результатов обучения по дисциплине

#### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки)

| Дескрипторы по дисциплине | Знать                                                                                       | Уметь                                                                                | Владеть                                                                                                                           |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Код компетенции</b>    | УК-10                                                                                       |                                                                                      |                                                                                                                                   |
|                           | источники информации и основные экономические показатели для принятия экономических решений | проводить анализ принимаемых решений стратегического управления                      | навыками сбора экономической информации для обоснования и принятия решений с использованием экономических показателей организации |
| <b>Код компетенции</b>    | ПК-2                                                                                        |                                                                                      |                                                                                                                                   |
|                           | основные принципы стоимостной оценки продукции и услуг                                      | разрабатывать модели и методы управления организацией на основе инновационных систем | применять результаты эффективного стратегического управления предприятием в инновационной деятельности                            |

### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана образовательной программы. Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами ОПОП.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников.

### 5. Объем дисциплины

| Виды учебной работы | Форма обучения |
|---------------------|----------------|
|---------------------|----------------|

|                                                  |              |
|--------------------------------------------------|--------------|
|                                                  | <b>Очная</b> |
| <b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы | 4/144        |
| <b>Контактная работа:</b>                        |              |
| Занятия лекционного типа                         | 14           |
| Занятия семинарского типа                        | 28           |
| Промежуточная аттестация: <b>зачет с оценкой</b> | 0,15         |
| <b>Самостоятельная работа (СРС)</b>              | 101,85       |

**6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**6.1.Распределение часов по разделам/темам и видам работы**

**6.1.1. Очная форма обучения**

| №<br>п/п | Раздел/тема                                                                     | Виды учебной работы (в часах)  |                                    |                                     |              |                                    |      |                                   |      |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--------------|------------------------------------|------|-----------------------------------|------|
|          |                                                                                 | Контактная работа              |                                    |                                     |              |                                    |      | Самост<br>оательн<br>ая<br>работа |      |
|          |                                                                                 | Занятия<br>лекционного<br>типа |                                    | Занятия семинарского типа           |              |                                    |      |                                   |      |
|          |                                                                                 | Лекции                         | Иные<br>учебны<br>е<br>заняти<br>я | Практ<br>ически<br>е<br>заняти<br>я | Семин<br>ары | Лабор<br>аторн<br>ые<br>работ<br>ы | Иные |                                   |      |
| 1.       | Предмет и метод курса «Стратегический менеджмент в инновационных организациях». | 1                              |                                    | 2                                   |              |                                    |      |                                   | 9,85 |
| 2.       | Выбор сфер деятельности компании                                                | 1                              |                                    | 2                                   |              |                                    |      |                                   | 11   |
| 3.       | Факторы, влияющие на восприятие потребителем уровня цены                        | 1                              |                                    | 2                                   |              |                                    |      |                                   | 11   |
| 4.       | Отбор конкурентных стратегий. Эталонные бизнес – стратегии.                     | 2                              |                                    | 4                                   |              |                                    |      |                                   | 12   |
| 5.       | Формат описания стратегической миссии                                           | 1                              |                                    | 2                                   |              |                                    |      |                                   | 11   |
| 6.       | Сущность стратегической эффективности                                           | 2                              |                                    | 4                                   |              |                                    |      |                                   | 12   |
| 7.       | Алгоритм организации эффективного стратегического управления                    | 2                              |                                    | 4                                   |              |                                    |      |                                   | 12   |

|    |                                                           |    |  |    |  |  |        |
|----|-----------------------------------------------------------|----|--|----|--|--|--------|
|    | предприятием                                              |    |  |    |  |  |        |
| 8. | Стратегии управления предприятием в условиях глобализации | 2  |  | 4  |  |  | 11     |
| 9. | Сущность сценарного планирования                          | 2  |  | 4  |  |  | 12     |
|    | Итого                                                     | 14 |  | 28 |  |  | 101,85 |

## 6.2.Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1. Содержание лекционного курса

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                                          | Содержание лекционного занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Предмет и метод курса «Стратегический менеджмент в инновационных организациях». | Целесообразность и сущность стратегического управления. Трактовки понятия стратегии. Ключевые компетенции и отбор сфер деятельности компании. Основные характеристики ключевых компетенций. Выбор способа осуществления функций управления. Состав ключевых компетенций.                                                                                                                                                                         |
| 2.    | Выбор сфер деятельности компании                                                | Детерминанты привлекательности рынка. Стратегическая разведка рынка.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.    | Факторы, влияющие на восприятие потребителем уровня цены                        | Основные составляющие качества товаров и услуг. Этапы проектирования качества товаров и услуг. Матрица потребителя и матрица производителя. Промышленный шпионаж и бенч-маркетинг. Определение стратегического типа фирмы. Типы фирм в соответствии с классификацией «цена - качество - удельные издержки - ключевые компетенции». Возможные стратегические траектории фирмы в зависимости от типа. Построение функциональных подсистем бизнеса. |
| 4.    | Отбор конкурентных стратегий. Эталонные бизнес – стратегии.                     | Характеристики основных стадий развития рынка\отрасли. Отбор конкурентных стратегий с использованием SWOT-анализа. Этапы SWOT-анализа. Мини-стратегия компании.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5.    | Формат описания стратегической миссии                                           | Различия между миссией и целями предприятия. Факторы необходимости миссии в современных условиях. Требования к формулировке целей. Алгоритм постановки целей. Ключевые пространства определения целей организации. Способы построения дерева целей. Первичная корпоративная стратегия.                                                                                                                                                           |
| 6.    | Сущность стратегической эффективности                                           | Стратегический и тактический контроллинг: сущность и функции. Переход от стратегии к программе развития организации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7.    | Алгоритм организации эффективного стратегического управления предприятием       | Задачи и функции подразделения стратегического развития.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 8.    | Стратегии управления предприятием в условиях                                    | Ключевые факторы глобализации, оказывающие влияние на формирование стратегий. Международная                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |                                  |                                                                                                                                                                           |
|----|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | глобализации                     | конкуренция и стратегии выхода на международные рынки. Организации глобального будущего: новая парадигма стратегии                                                        |
| 9. | Сущность сценарного планирования | Основные шаги методики сценарного планирования. Разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями. Основные подходы к выбору стратегии по Портеру и Шнаарсу. |

#### 6.2.2. Содержание практических занятий

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                                          | Содержание практического занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Предмет и метод курса «Стратегический менеджмент в инновационных организациях». | Целесообразность и сущность стратегического управления. Трактовки понятия стратегии. Ключевые компетенции и отбор сфер деятельности компании. Основные характеристики ключевых компетенций. Выбор способа осуществления функций управления. Состав ключевых компетенций.                                                                                                                                                                         |
| 2.    | Выбор сфер деятельности компании                                                | Детерминанты привлекательности рынка. Стратегическая разведка рынка.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.    | Факторы, влияющие на восприятие потребителем уровня цены                        | Основные составляющие качества товаров и услуг. Этапы проектирования качества товаров и услуг. Матрица потребителя и матрица производителя. Промышленный шпионаж и бенч-маркетинг. Определение стратегического типа фирмы. Типы фирм в соответствии с классификацией «цена - качество - удельные издержки - ключевые компетенции». Возможные стратегические траектории фирмы в зависимости от типа. Построение функциональных подсистем бизнеса. |
| 4.    | Отбор конкурентных стратегий. Эталонные бизнес – стратегии.                     | Характеристики основных стадий развития рынка\отрасли. Отбор конкурентных стратегий с использованием SWOT-анализа. Этапы SWOT-анализа. Мини-стратегия компании.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5.    | Формат описания стратегической миссии                                           | Различия между миссией и целями предприятия. Факторы необходимости миссии в современных условиях. Требования к формулировке целей. Алгоритм постановки целей. Ключевые пространства определения целей организации. Способы построения дерева целей. Первичная корпоративная стратегия.                                                                                                                                                           |
| 6.    | Сущность стратегической эффективности                                           | Стратегический и тактический контроллинг: сущность и функции. Переход от стратегии к программе развития организации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7.    | Алгоритм организации эффективного стратегического управления предприятием       | Задачи и функции подразделения стратегического развития.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 8.    | Стратегии управления предприятием в условиях глобализации                       | Ключевые факторы глобализации, оказывающие влияние на формирование стратегий. Международная конкуренция и стратегии выхода на международные                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |                                  |                                                                                                                                                                           |
|----|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                  | рынки. Организации глобального будущего: новая парадигма стратегии                                                                                                        |
| 9. | Сущность сценарного планирования | Основные шаги методики сценарного планирования. Разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями. Основные подходы к выбору стратегии по Портеру и Шнаарсу. |

### 6.2.3. Содержание самостоятельной работы

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                                          | Содержание самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Предмет и метод курса «Стратегический менеджмент в инновационных организациях». | Целесообразность и сущность стратегического управления. Трактовки понятия стратегии. Ключевые компетенции и отбор сфер деятельности компании. Основные характеристики ключевых компетенций. Выбор способа осуществления функций управления. Состав ключевых компетенций.                                                                                                                                                                         |
| 2.    | Выбор сфер деятельности компании                                                | Детерминанты привлекательности рынка. Стратегическая разведка рынка.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.    | Факторы, влияющие на восприятие потребителем уровня цены                        | Основные составляющие качества товаров и услуг. Этапы проектирования качества товаров и услуг. Матрица потребителя и матрица производителя. Промышленный шпионаж и бенч-маркетинг. Определение стратегического типа фирмы. Типы фирм в соответствии с классификацией «цена - качество - удельные издержки - ключевые компетенции». Возможные стратегические траектории фирмы в зависимости от типа. Построение функциональных подсистем бизнеса. |
| 4.    | Отбор конкурентных стратегий. Эталонные бизнес – стратегии.                     | Характеристики основных стадий развития рынка\отрасли. Отбор конкурентных стратегий с использованием SWOT-анализа. Этапы SWOT-анализа. Мини-стратегия компании.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5.    | Формат описания стратегической миссии                                           | Различия между миссией и целями предприятия. Факторы необходимости миссии в современных условиях. Требования к формулировке целей. Алгоритм постановки целей. Ключевые пространства определения целей организации. Способы построения дерева целей. Первичная корпоративная стратегия.                                                                                                                                                           |
| 6.    | Сущность стратегической эффективности                                           | Стратегический и тактический контроллинг: сущность и функции. Переход от стратегии к программе развития организации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7.    | Алгоритм организации эффективного стратегического управления предприятием       | Задачи и функции подразделения стратегического развития.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 8.    | Стратегии управления предприятием в условиях глобализации                       | Ключевые факторы глобализации, оказывающие влияние на формирование стратегий. Международная конкуренция и стратегии выхода на международные рынки. Организации глобального будущего: новая                                                                                                                                                                                                                                                       |

|    |                                  |                                                                                                                                                                           |
|----|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                  | парадигма стратегии                                                                                                                                                       |
| 9. | Сущность сценарного планирования | Основные шаги методики сценарного планирования. Разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями. Основные подходы к выбору стратегии по Портеру и Шнаарсу. |

## 7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

| № п/п | Контролируемые разделы (темы)                                                   | Наименование оценочного средства                |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1.    | Предмет и метод курса «Стратегический менеджмент в инновационных организациях». | Опрос, практическое задание, творческое задание |
| 2.    | Выбор сфер деятельности компании                                                | Опрос, практическое задание, творческое задание |
| 3.    | Факторы, влияющие на восприятие потребителем уровня цены                        | Опрос, практическое задание, творческое задание |
| 4.    | Отбор конкурентных стратегий. Эталонные бизнес – стратегии.                     | Опрос, практическое задание, творческое задание |
| 5.    | Формат описания стратегической миссии                                           | Опрос, практическое задание, творческое задание |
| 6.    | Сущность стратегической эффективности                                           | Опрос, практическое задание, творческое задание |
| 7.    | Алгоритм организации эффективного стратегического управления предприятием       | Опрос, практическое задание, творческое задание |
| 8.    | Стратегии управления предприятием в условиях глобализации                       | Опрос, практическое задание, творческое задание |
| 9.    | Сущность сценарного планирования                                                | Опрос, практическое задание, творческое задание |

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 8.1. Основная учебная литература

1. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебник / С. В. Левушкина. — Ставрополь : АГРУС, 2024. — 116 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/156616.html>

2. Беликова, И. П. Основы инновационной деятельности : учебник / И. П. Беликова, С. В. Левушкина. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2022. — 244 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129595.html>

### 8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Чернов, С. А. Маркетинговая товарная политика : учебное пособие / С. А. Чернов, Н. В. Агаркова. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2017. — 263 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123483.html>

2. Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базиян. — Москва : Юриспруденция, 2025. — 510 с. — ISBN 978-5-9516-0819-2. — Текст : электронный //

Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/152620.html>

#### **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Федеральный портал «Российское образование». <http://www.edu.ru>
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа) <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
3. <https://www.rsl.ru/> Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)

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

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

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

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

**12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; доска (маркерная), комплект мебели для преподавателя.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Операционные системы семейства Windows, КонсультантПлюс веб версия, Гарант веб версия, антивирус Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, VLC Media Player.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; доска (маркерная), комплект мебели для преподавателя.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Операционные системы семейства Windows, КонсультантПлюс веб версия, Гарант веб версия, антивирус Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Notepad++. Pinta, Gimp, AnyLogic, Inkscape, OpenShot. FreeCAD, LibreCAD, Jamovi, Visual Studio, Unity.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

#### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

#### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

#### **13.3 Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

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

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Стратегический менеджмент в инновационных организациях**

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <i>Направление подготовки</i>   | Инноватика               |
| <i>Код</i>                      | 27.03.05                 |
| <i>Направленность (профиль)</i> | Инновационный менеджмент |
| <i>Квалификация выпускника</i>  | бакалавр                 |

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

| <b>Группа компетенций</b> | <b>Категория компетенций</b>                               | <b>Код</b> |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|------------|
| Универсальные             | Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность | УК-10      |
| Профессиональные          | -                                                          | ПК-2       |

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

| <b>Код компетенции</b> | <b>Формулировка компетенции</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Индикаторы достижения компетенции</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-10                  | Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности                                                                                                                    | <p>УК-10.1 Знает источники информации для принятия экономических решений; подходы к анализу конъюнктуры рынка; основные экономические показатели, характеризующие деятельность компании; методы экономического анализа процессов и явлений в различных областях жизнедеятельности; экономический подход к управлению ресурсами и принятию решений.</p> <p>УК-10.2. Умеет проводить анализ поставленной экономической задачи; формировать систему показателей для экономического анализа принимаемых решений; применять экономические знания для анализа процессов в различных областях жизнедеятельности; обосновывать принимаемые решения с использованием экономических показателей</p> <p>УК-10.3 Владеет навыками сбора экономической информации для обоснования и принятия решений; методами исследования экономических процессов и явлений; методами расчета основных экономических показателей; методами обоснования принимаемых решений</p> |
| ПК-2                   | Способен определять стоимостную оценку основных ресурсов и затрат инновационных проектов, составлять бизнес-план по их реализации, а также оценивать варианты инновационных решений и разрабатывать предложения | <p>ПК-2.1 Способен определять стоимостную оценку основных ресурсов и затрат по реализации инновационных проектов, составлять бизнес-план по их реализации</p> <p>ПК-2.2 Умеет определять стоимостную оценку основных ресурсов и затрат производства на реализацию инновационного проекта, а также по перепроектированию бизнес-процессов с</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|  |                                                                                  |                                                                                                                                                                              |
|--|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности | целью достижения их максимальной эффективности<br>ПК-2.3 Владеет опытом оценивать спрос на основе различных исследований, прогнозировать рынок сбыта инновационной продукции |
|--|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине и критериев оценки результатов обучения по дисциплине

#### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки)

| Дескрипторы по дисциплине | Знать                                                                                       | Уметь                                                                                | Владеть                                                                                                                           |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Код компетенции</b>    | <b>УК-10</b>                                                                                |                                                                                      |                                                                                                                                   |
|                           | источники информации и основные экономические показатели для принятия экономических решений | проводить анализ принимаемых решений стратегического управления                      | навыками сбора экономической информации для обоснования и принятия решений с использованием экономических показателей организации |
| <b>Код компетенции</b>    | <b>ПК-2</b>                                                                                 |                                                                                      |                                                                                                                                   |
|                           | основные принципы стоимостной оценки продукции и услуг                                      | разрабатывать модели и методы управления организацией на основе инновационных систем | применять результаты эффективного стратегического управления предприятием в инновационной деятельности                            |

#### 3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

| Шкала оценивания     | Индикаторы достижения | Показатели оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОТЛИЧНО<br>О/ЗАЧТЕНО | Знает:                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует</li> </ul> |

|                           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |          | категориями и понятиями.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                           | Умеет:   | - студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                           | Владеет: | - студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении продемонстрировал навыки<br>- выделения главного,<br>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- изложения мыслей в логической последовательности,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.        |
| ХОРОШО/ЗАЧТЕНО            | Знает:   | - студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,<br>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.                                                                                                                                                                                                                |
|                           | Умеет:   | - студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.                                                                                                                                                                                                                                    |
|                           | Владеет: | - студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков<br>- выделения главного,<br>- изложения мыслей в логической последовательности.<br>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО | Знает:   | - студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;<br>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;<br>- слабо аргументирует научные положения;<br>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;<br>- частично владеет системой понятий.                                                                                                                                                                                       |

|                                    |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | Умеет:   | - студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                    | Владеет: | - студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;<br>При решении продемонстрировал недостаточность навыков<br>- выделения главного,<br>- изложения мыслей в логической последовательности.<br>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,<br>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| Компетенция не достигнута          |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/<br>НЕ ЗАЧТЕНО | Знает:   | - студент не усвоил значительной части материала;<br>- не может аргументировать научные положения;<br>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;<br>- не владеет системой понятий.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | Умеет:   | студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                    | Владеет: | не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

#### 4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции

##### УК-10

##### Тематика рефератов

1. Необходимость стратегического менеджмента.
2. Проблемы и трудности стратегического управления.
3. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
4. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
5. Выполнение стратегии - залог успеха и достижения поставленных целей.
6. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
7. Оценка и контроль выполнения стратегии.
8. Определение миссий и целей стратегического управления.
9. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
10. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
11. Сущность стратегической эффективности.
12. Алгоритм организации эффективного стратегического управления предприятием.
13. Перспективы создания стратегических альянсов для российских предприятий.
14. Стратегии роста и стабильности: возможности и ограничения.

## 15. Стратегии управления предприятием в условиях глобализации.

### Практические задания

#### *Кейс – задача «Поиск партнеров»*

Миссией организационного малого бизнеса по существу является доработка, производство и продвижение на рынок нового продукта. Требуется начинать поиски стратегических партнеров. Потенциал организации известен. Известно, что необходимо для продвижения продукта. Кто может быть стратегическим партнером? Как готовиться к переговорам с возможными партнерами?

Задания к ситуации:

1. Перечислите ряд возможных претендентов на место стратегического партнера инновационного предприятия, используя классификацию фирм по типу конкурентного поведения (классификация А. Г. Раменского и Х. Фризевинкеля).
2. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей виолентный тип конкурентного поведения?
3. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей патиентный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения.
4. Дайте краткую характеристику фирм, применяющей эксплерентный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?
5. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей коммутантный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?

### Задания открытого типа

1. Перспективы создания стратегических альянсов для российских предприятий.
2. Методы управления изменениями в организации.
3. Стратегии роста и стабильности: возможности и ограничения.
4. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика.
5. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления.
6. Области проведения стратегических изменений.
7. Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии.
8. Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации.
9. Системы стратегического контроля в организации.
10. Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей.
11. Организация стратегического управления в организации.
12. Система стратегических планов в организации.
13. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей».
14. Состав и характеристики факторов, влияющих на формирование целей организации.
15. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития.
16. Инфраструктура инновационной деятельности.
17. Стратегический контроль.
18. Теория инноваций.
19. Экономические интересы в инновационной деятельности.
20. Инновационный процесс: этапы, сущность, содержание.

## Тематика рефератов

1. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
2. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
3. Широкое и узкое понимание миссии организации.
4. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
5. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
6. Лидерство в минимизации издержек производства.
7. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
8. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
9. Основные стадии выполнения стратегии.
10. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.

## Практические задания

### *Кейс – задача*

Возможность поиска стратегического партнера реализуется через обращение к фирмам — коммутантам. Фирма «Атлас» представляет собой небольшое предприятие.

Она занимается подражательством в выпуске ряда химических изделий типа фильтрующих устройств. Поэтому фирма «Атлас» может быть интересна для инновационной фирмы.

Задания к ситуации:

1. Каковы основные черты фирм — коммутантов и их разновидность?
2. Какова роль коммутантов в экономике и инновационном процессе?
3. Опишите инновационный путь развития коммутантов?
4. Каков план переговоров с этой фирмой (распределение ролей, распределение прибыли)?

## Задания открытого типа

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»
3. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента
4. Отличия стратегического управления от стратегического планирования
5. Отличия стратегического управления от оперативного управления
6. Составляющие стратегического управления
7. Структура и особенности процесса стратегического управления
8. Понятие внешней среды организации, ее структура внешней среды и характеристики
9. Движущие силы развития отрасли
10. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли
11. Ключевые факторы успеха отрасли
12. Понятие и направления анализа внутренней среды организации
13. Задачи и сущность SWOT-анализа
14. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении
15. Факторы, влияющие на формирование миссии.

**5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.