

# Паспорт и программа формирования компетенции

Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Стратегическое управление»

## 1. Паспорт компетенции

### 1.1. Формулировка компетенции

Выпускник, освоивший основную профессиональную образовательную программу, должен обладать компетенцией:

<b>ПК-2</b>	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
-------------	--

### 1.2. Место компетенции в совокупном ожидаемом результате обучения

Компетенция относится к блоку профессиональных компетенций и является обязательной для всех выпускников в соответствии с требованиями ОПОП.

Вид деятельности, на которую ориентирована компетенция: организационно-управленческая деятельность.

### 1.3. Структура компетенции

Структура компетенции в терминах «знать», «уметь», «владеть»

#### **знать**

- сущность управленческой экономики, объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управленческая экономика»;
- понятие фирмы и предприятия, экономическую цель организации и оптимальное принятие решений;
- понятие рыночного спроса и рыночное предложение. Равновесие на рынке;
- понятие и сущность экономической эффективности производства;
- понятие потенциала в экономике, виды потенциалов и уровни их определения;
- производственную программу (план производства продукции): сущность, назначение и последовательность разработки. Понятие производственной мощности предприятия;
- понятие, суть, цели и задачи форсайт-менеджмента;
- методы форсайта;
- практика применения форсайт-технологий;
- структуру форсайт развития кадровых служб социально-экономической системы;
- управления по слабым сигналам при прогнозировании стратегических единиц бизнеса;
- форсайт-менеджмент на новых рынках;
- определение, основные понятия в SWOT анализе;
- методы составления SWOT анализа;
- характеристику SWOT анализа в различных направлениях;
- основные понятия инновационного стратегического менеджмента, классификацию инноваций, инновационный стратегический процесс;
- стратегическую роль технологий и инноваций в развитии компании, Стратегический и инновационный аспекты управления развитием организации;
- концепцию национальных инновационных систем (НИС), теорию регионального жизненного цикла, теорию кластеров (М. Портер);
- концепцию корпоративной инновационной системы (КИС) (Й. Шумпетер, Б. Твисс, К.

- Фримен, Р. Тротт), содержание и функциональную схему НИС;
- классификацию типов инновационного поведения организаций, цели, задачи, содержание и формы стратегического управления инновациями; понятие и виды инновационных стратегий;
  - содержание, функции и роль инновационной инфраструктуры; основные формы организации инновационной деятельности, корпоративные формы организации инноваций, внутренние венчурные проекты, стратегические альянсы;
  - стратегические цели;
  - анализ внешней среды компании, анализ клиентов, анализ конкурентов, анализ отрасли;
  - виды целей компании. Этапы разработки целей компании;
  - анализ продуктов и услуг по следующим матрицам: модель BCG, матрица Ge/McKinsey, матрица Ансофф, модель ADL/LC;
  - стратегию концентрированного роста, интегрированного роста, стратегию диверсифицированного роста, стратегию сокращения. Риски, связанные с выбранными стратегиями;
  - методику стратегического контроллинга стратегических изменений. Контроллинг этапов стратегии. Контроллинг процесса реализации стратегии. Стилль поведения компании в условиях кризиса;
  - стратегические решения формирования корпоративной стратегии компании;
  - направления разработки корпоративных стратегий, пирамиду стратегий;
  - бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа; инструменты и методы стратегического планирования;
  - контроллинг факторов, определяющих стратегический выбор корпорации. Этапы внедрения стратегических целей;
  - основные задачи реализации стратегии. Схему процесса реализации стратегии;
  - стратегические изменения, объекты стратегических изменений в организации, виды стратегических изменений;
  - кадровое обеспечение стратегии, выработку политики и процедур в поддержку стратегии;
  - как культура способствует реализации стратегии, соответствия между стратегией и корпоративной культуры;
  - формирование стратегического видения и миссии организации;
  - понятие внешней среды организации, макро и микро среду, характеристику факторов внешней среды;
  - характеристику основных факторов внутренней среды, разделы и формирование системы показателей для анализа внутренней среды: производственный потенциал, трудовые ресурсы, основные фонды, структура управления, интенсивность и эффективность производства, маркетинг, финансовые показатели;
  - оценку прочности конкурентной позиции, оценку будущей конкурентной позиции фирмы (ухудшится или улучшится) при условии сохранения (с незначительной корректировкой) существующей стратегии;
  - теоретическую сущность основных категорий: миссия, стратегическая цель, подцели, задачи; методы декомпозиции цели; понятия «дерева целей», декомпозиция, многократная декомпозиция; основные требования к моделированию развернутой цели;
  - основные причины выхода организаций на зарубежные рынки; различия в культурных, демографических и рыночных условиях разных стран; различия между международной и глобальной конкуренцией;
  - понятие, цели, задачи, функциональные особенности стратегического контроля;
  - предварительный, текущий, прогнозный и заключительный контроль. определять цели контроля, области контроля;
  - систему измерения и отслеживания параметров;
  - механизм внедрения передовых методик и постоянного совершенствования стратегического контроля;
  - понятие, цели, задачи стратегического партнерства;
  - виды межфирменных отношений;
  - зарубежный опыт создания и развития стратегических партнерств и возможности его

использования в России;

- условия, порядок формирования и механизм управления совместным предприятием в России;
- понятие, цели, задачи стратегического распределения между организациями;
- аутсорсинг как форма стратегического распределения между организациями;
- стратегические альянсы как форма стратегического распределения между организациями;
- принципы и функциональные особенности объединения нескольких независимых предприятий для стратегического освоения проекта с использованием ресурсов участников объединения;
- фразирован как форма стратегического распределения между организациями;
- государственно-частное партнерство как форма стратегического распределения между организациями;
- корпоративную форму организации бизнеса, ее преимущества и недостатки, понятие корпоративного управления, основные модели, принципы;
- правовую основу корпоративного управления и проблемы;
- принципы и процесс разработки стратегии корпорации, особенности реструктуризации и интеграции российских предприятий;
- основные понятия, типы холдинговых компаний;
- понятие ФПП и основные виды;
- место и роль кадровой политики в стратегическом управлении организацией. Сущность, содержание и функции кадровой политики организации;
- цель и задачи стратегического управления человеческими ресурсами;
- понятие и основные черты стратегии управления человеческими ресурсами;
- основные этапы разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами;
- методы анализа и разработки стратегии управления человеческими ресурсами;
- формы сопротивления персонала; приемы ослабления сопротивления персонала;
- понятие и виды рынков, конкурентоспособности, модели конкуренции организаций, принципы и методы ситуационного анализа, концепции сбыта и маркетинга;
- понятие исследования рынка, процесс разработки и реализации конкурентной стратегии, позиционирование продукта и жизненный цикл продукта;
- такие механизмы как: изучение потребителей, сегментация рынка, основные факторы повышения эффективности производства: техника, технология, организация производства, прибыль предприятия, качество продукции;
- такие виды стратегий как: завоевания или расширения доли рынка инноваций; дифференциации продукции; альтернативные стратегии: матрица «продукт-рынок» и матрица «рост-рыночная доля»;
- понятие программы маркетинговой стратегии, принципы построения программ, виды программ маркетинговой стратегии, сложности применения разработанных программ на практике и причины сложностей, факторы, влияющие на содержание программы;
- принципы маркетингового ценообразования, методы расчета цены, постановку целей ценообразования, выбор метода ценообразования, обоснование и реализация ценовой стратегии, методы формирования цены: себестоимостные методы, методы учета рыночной конъюнктуры, психологические методы. Ценовая эластичность спроса;
- развитие от «стратегии как искусства» к «стратегии как научной дисциплине»;
- такие направления развития стратегического менеджмента как: «Послемодернистская» методология теории стратегического управления; Плюрализм «школ стратегий»: классификации и перспективы интеграции;
- концепцию стратегии и структуры фирмы А Чандлера, а также другие пионерные работы ученых Гарвардской школы бизнеса;
- начало позитивных исследований стратегий фирм; теорию конкурентных стратегий. М. Портера: достижения и ограничения;
- причины возникновения нового этапа теории стратегического управления; содержание и методологические особенности ресурсной концепции;
- организационно-экономическая трансформация отраслей и фирм на рубеже 21 века; направления поиска новой парадигмы теории стратегического управления;
- тематику НИР в данной сфере, тему исследования;

- механизм выбора объекта и методики исследования, подходы разработки управленческих моделей;
- методику анализа результатов исследований;
- механизм определения направления исследования, разработки проекта индивидуального плана прохождения практики, графика выполнения работы;
- механизм организации самостоятельной работы: подготовка материала по требуемым организационным формам и методам стратегического управления; изучение учебно-методической литературы;
- механизм описания выполненной работы и полученных практических результатов изучения и владения организационными формами и методами стратегического управления;
- направления исследования диссертации; проект индивидуального плана прохождения практики; график выполнения исследования;
- подходы к комплексному изучению базы практики, методы формирования вопросов по теме исследования в целях обращения за тематическими консультациями к руководителю;
- механизм описания выполненного исследования и полученных результатов, процесс генерирования идей и предложений для третьей главы магистерской диссертации;

### **уметь**

- анализировать деятельность предприятия;
  - определять стратегии развития предприятия;
  - рассчитывать эластичность спроса;
  - обобщать показатели, характеризующие общую эффективность производства;
  - дать характеристику производственных ресурсов предприятия;
  - определять факторы, определяющие ее величину и степень использования;
  - представлять основные идеи форсайт-исследований;
  - применять: методы в системе «форсайт»;
  - формировать форсайт проекты;
  - применять форсайт компетенции специалистов в современной социально-экономической системе;
  - проводить анализ и выбор СЕБ в условиях форсайт-менеджмента;
  - анализировать форсайт на новых рынках Голубых океанов;
  - давать общую схему SWOT анализа;
  - раскрывать S= Strengths - Сильные стороны, W=Weaknesses - Слабые стороны, O=Opportunities - Возможности компании, T=Threats - Угрозы компании;
  - проводит анализ сильных и слабых сторон организации;
  - определять источники инноваций, инновационную среду, волновую теорию инноваций;
  - организационно-управленческими инновациями, уровнями процесса управления инновациями, факторами, определяющие инноваций и стратегическое поведение организации;
  - выделять структура и показатели НИС, основные формы государственно-частного партнерства, инфраструктуру НИС, технологические ниши;
  - проводить анализ КИС, жизненного цикла корпоративных инноваций, технологических пределов и разрывов, диффузий и трансферов инноваций;
  - анализировать внешние и внутренние факторы в обосновании выбора стратегии; общие принципы разработки инновационной стратегии, выбор инновационной стратегии;
  - применять основные типы структур и функций технопарков (бизнес-инкубаторов, промышленных парков), модели технополисов и технопарков;
  - формировать стратегию компании (пример стратегического проекта);
  - формировать цепочку ценностей, проводить анализ внутренней среды, потенциала компании;
  - разрабатывать альтернативные цели компании;
  - процесс анализа продуктов и услуг по следующим матрицам: модель BCG, матрица Ge/McKinsey, матрица Ансофф, модель ADL/LC;
  - выявлять риски, связанные с выбранными стратегиями;
  - организовывать контроллинг стратегических изменений, этапов стратегии.
- Контроллинг процесса реализации стратегии. Стил поведения компании в условиях кризиса;

- организовывать стратегическое планирование разработки корпоративных стратегий;
- объяснить этапы разработки общей корпоративной стратегии;
- применять SWOT-анализ, анализ безубыточности деятельности организации;
- определять стоимость диверсифицированной корпорации;
- определять необходимые стратегические изменения в организации их проведении;
- определять структуру организации, корпоративную культуру организации для реализации стратегии;
- ставить задачи по реализации стратегии, систематизировать мотивации работников организации для поддержки стратегии;
- объяснять адаптивные культуры, изменения корпоративной культуры;
- формировать миссию организации и функциональные подразделения, перейти от миссии к стратегическому видению;
- проводить стратегический анализ макросреды, факторов и их взаимосвязь, STEEP-анализ – сущность, цели;
- формировать стратегические выводы, выявлять сильные и слабые стороны, угроз и возможностей, построение матрицы SWOT;
- ранжировать позиции организации относительно позиций основных конкурентов по каждому ключевому фактору успеха в данной отрасли;
- применять методику выделения ветвей стратегической цели на государственном, отраслевом, региональном уровне и на уровне предприятия;
- анализировать стратегии конкуренции на внешних рынках: стратегии экспорта, стратегии лицензирования, стратегии франчайзинга;
- организовывать контроль как функцию управления;
- характеризовать показателями эффективности контроля;
- сравнивать и оценивать результаты стратегического контроля, проводить корректировки, оформлять рабочие документы;
- управлять качественными характеристиками стратегического контроля;
- давать сравнительную характеристику формам корпоративных интегрированных структур;
- классифицировать формы стратегических альянсов;
- давать особенности развития стратегических партнерств в России;
- применять критерии оценки эффективности деятельности совместных предприятий в основных областях их деятельности;
- характеризовать виды стратегического распределения между организациями;
- принципы ведения бизнеса, предполагающий передачу организацией своих ресурсов (финансовых, технико-технологических, кадровых и других);
- создавать стратегические альянсы как метод снижения рисков, объединение усилий, уменьшение затрат;
- применять механизмы партнерства крупной и известной компании с рядом небольших и малоизвестных рынку фирм (франчайзер (franchiser) — франчайзи (franchisee));
- создавать партнерство органов местного самоуправления и организаций для развития территории, увеличение рабочих мест, обустройстве муниципального образования;
- характеризовать основные механизмы корпоративного управления;
- применять методы передела собственности и роль фондового рынка;
- применять механизм выбора организационных структур;
- применять механизм управления холдинговыми компаниями;
- адаптировать положительный зарубежный опыт развития ФПГ;
- характеризовать концепции стратегии кадровой политики; типы кадровой политики; основные принципы формирования кадровой политики;
- систематизировать стратегическое управление человеческими ресурсами и направления ее деятельности;
- применять механизмы взаимодействия стратегией управления человеческими ресурсами и стратегии организации;
- анализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющих на разработку стратегии управления человеческими ресурсами;

- реализовывать технологии консультирования по разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами;
  - применять методы управления поведением персонала в процессе реформирования;
  - применять методы маркетинговой стратегии: опрос, экспертные методы, метод фокус-группы, наблюдение, эксперимент, панель и др;
  - проводить маркетинговое исследование, анализировать возможности предприятия, SWOT-анализ, учет (систематический), реклама;
  - применять критерии выбора правильной стратегии маркетинга, основные маркетинговые цели, показатели установления целей маркетингового исследования;
  - анализировать преимущества и недостатки маркетинговых стратегий, потенциал предприятия: ресурсы, цели, обязательства;
  - структурировать мероприятия программы маркетинговой стратегии;
  - применять ценовую политику, понятие маркетингового управления, сущность ситуационного анализа, маркетинговый синтез в управлении, стратегическое планирование, тактическое планирование, маркетинговый контроль;
  - проанализировать интеллектуальное основание теории стратегического управления;
  - анализировать периодизацию исследований стратегий фирм: сравнение подходов;
  - анализировать школу планирования и формировать современную оценку;
  - анализировать не экономические (организационные) концепции стратегий фирм;
  - анализировать ресурсы, способности и компетенции фирмы: соотношение понятий; традиционное и динамическое ответвление ресурсной концепции: сравнительный анализ;
  - анализировать сетевую концепцию стратегического управления и ее ограничения;
  - провести литературный обзор и патентный поиск;
  - проводить эмпирический анализ проблемы исследования, сформировать программу и инструмент исследования, собрать эмпирический материал по проблеме исследования;
  - разрабатывать практические рекомендации, решать проблемные вопросы, уметь писать статьи и выступать на научной конференции, семинаре;
  - решать организационные вопросы основных подходов к освоению и профессиональных управленческих навыков в стратегическом управлении;
  - организовывать практическую работу: участие в процессе стратегического управления.
- Ведение дневника практики;
- проводить проверку и анализ отчетных материалов;
  - решать организационные вопросы, обсуждать и формировать идеи магистерского исследования, проблемного поля исследования и основных подходов к решению проблемы в современной научной литературе, уточнение тематики исследования;
  - раскрывать и уточнять тему и методологию исследования, Корректировать и уточнять плана работы над диссертацией;

### ***владеть***

- понятием отраслевой структуры и показатели, применяемые для ее оценки;
- организационно-правовыми формами коммерческих предприятий, порядком организации предприятий и прекращения их деятельности;
- методикой оценки и прогнозирования спроса;
- классификацией факторов и путей повышения эффективности производства;
- методами определения величины производственного потенциала;
- понятием производственных мощностей и разрабатывать и обосновывать производственные программы предприятия;
- сходством и различием форсайта и прогнозирования;
- технологией сценарного планирования в системе форсайт;
- характеристиками форсайт высшего образования в России: обзор прогнозов инновационного развития;
- форсайт – управление развитием компетенций кадрового потенциала предпринимательской структурой: особенности и практика;
- методом анализа долгосрочных перспектив развития (20-30 лет);

- моделированием деятельности фирмы на новых рынках в системе форсайт-менеджмента;
- стандартным шаблоном SWOT анализа;
- техникой составления SWOT анализа;
- прогнозом возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды;
- циклами инновационного развития, корреляцией между типами инноваций и экономическим периодом цикла;
- механизмом интеграции НИС в единую глобальную инновационную систему, построением региональных инновационных систем в современных условиях;
- моделями: инновационного процесса в компании: модель «технологического толчка»; «тянущих сил рынка»; интегрированной моделью; модель стратегических сетей;
- содержанием и типологией корпоративных инновационных стратегий; портфелем инновационных стратегий; моделью стратегий: Ансоффа; GE/McKinsey; матрицей Томпсона и Стрикленда; матрицей ADL/LC;
- разновидностью применения технопарков, бизнес-инкубаторов в стратегическом развитии инновационных компаний;
- видением и миссией компании, этапами стратегического планирования;
- механизмом реструктуризации организационной структуры управления компании;
- процессом формирования стратегической цели компании;
- методикой нивелирования рисков, связанных с выбранными стратегиями;
- методикой контроллинга процесса реализации стратегии с учетом стиля поведения компании в условиях кризиса;
- процессом стратегического планирования разработки корпоративных стратегий;
- процессом разработки общей (корпоративной), экономической (деловой), функциональной стратегиями;
- производственным и финансовым левэрижем в оценке предпринимательского риска; анализом продуктов и услуг по следующим матрицам: модель BCG, матрица Ge/McKinsey, матрица Ансофф, модель ADL/LC;
- ключевыми факторами успеха бизнеса, ключевыми задачами реализации стратегии акционерного общества;
- ключевыми управленческими задачами, разработкой системы планов, бюджетированием, критериями и методами оценки результатов работы, сбалансированной системой показателей в процессе реализации стратегии;
- процессом сопротивления изменений; стилем проведения изменений;
- механизмом стратегического лидерства, созданием информационной и коммуникационной систем в поддержку стратегии организации;
- этикой и культуры, процессом внедрения этических норм, эффективным контроллингом за внедрением культуры, методами поощрения передовиков;
- стратегическим видением, творческим подходом к формированию стратегического видения;
- методическими подходами к STEEP-анализу: матричный метод, балльная оценка, графический способ; анализом рынка: определение рынка емкость рынка, сегментация, жизненный цикл рынка, отраслевой и региональный рынок;
- стратегическим анализом издержек производства;
- оценкой конкурентного преимущества, способностью организации защитить свои позиции в условиях действия отраслевых движущих сил, давления;
- коэффициентами значимости: матрица «Силы влияния факторов на конкретные цели»; анализом цели, отбором альтернативных целей, видами проверок целей; методом усечения дерева целей, выявлением взаимосвязей между целями, системой критериев достижения цели;
- рисками стратегических альянсов с зарубежными партнерами; оценкой эффективности стратегических союзов с зарубежными партнерами;
- различиями между стратегическим и оперативным контролем;
- методами оценки стратегических сигналов: цель, методы и формы;
- алгоритмом принятия решений о достаточности доказательств, собранных по результатам контроля;
- системой трансформации информации в стратегическом контроле для формирования

стратегических управленческих решений, устанавливать обратную связь по результатам контроля;

- группами целей создания стратегического альянса;
- методами анализа проблем государственного регулирования деятельности стратегических партнерств;
- влиянием стратегического партнерства на инвестиционный и инновационный потенциал современной экономики;
- методикой определения критерия в эффективности совместного предприятия как формы стратегического партнерства;
- формами и функциями стратегического распределения между организациями;
- оценкой эффективности функций для достижения стратегических целей организации; процессом формирования и функционирования многочисленных субподрядчиков как форма стратегического распределения между организациями;
- распределяющей и объединяющей функцией в стратегическом альянсе как аккумуляция, передача опыта и знаний для совместного решения глобальных стратегических задач;
- методами правовых оснований на производственные, управленческие, маркетинговые технологии, ноу-хау и товарные знаки (договор о франчайзинге);
- технологией координации деятельности организаций на территории муниципального образования местного самоуправления в интересах развития местного сообщества;
- зарубежным опытом корпоративного управления;
- Кодексом корпоративного поведения;
- опытом формирования холдинговых компаний в России, стратегией управления холдинговыми компаниями, и методами анализа стратегического управления;
- современное состояние ФПГ в России и методами анализа стратегического управления;
- механизмом формирования кадровой политики; направлениями реализации кадровой стратегии организации; критерии эффективности и результативности кадровой политики;
- вариационными методами организационного оформления в виде системы;
- составляющими стратегиями управления человеческими ресурсами;
- методикой SWOT-анализа и разработка конкурентного профиля, формировать цель, задачи и этапы реализации стратегии управления человеческими ресурсами;
- методикой контроля;
- сравнительными методами и алгоритмами анализа;
- анализом хозяйственного и продуктового портфелей; ситуационным анализом, анализом влияния выбранной стратегии на уровень прибыльности и возможности генерировать наличные деньги (PIMS — the Profit Impact of Market Strategy);
- видами рекламы, анализом конъюнктуры рынка, прогнозированием спроса; инструментарием маркетинговой стратегии «товар-рынок» и «рост-рыночная доля»;
- подходами к достижению установленных целей, комплексом маркетинговых целей;
- критериями и показателями оценки эффективности маркетинговой стратегии, факторами, влияющими на изменение стратегии;
- понятием бюджета маркетинговой стратегии, источниками формирования бюджета, статьями расходов, методами: финансирования «от возможностей», «финансированного процента», «ориентации на конкурента», «максимальных расходов», «соответствия целям и задачам», «учета программы маркетинга»;
- социально-экономическими концепциями и функциями управления; иерархией управленческих решений, понятием «маркетинг-микс»;
- предметной областью исследований, понятийным аппаратом стратегического менеджмента;
- концепцией эволюции теории стратегического управления;
- характеристиками разработок консультационных фирм 1960-1970 гг.;
- экономической теорией организации и стратегического управление;
- методом операционализации и эмпирической проверки ресурсной концепции: трудности и достижения;
- аналитическими преимуществами концепции динамических способностей в «экономике знаний»; динамическими практическими способностями: успешные стратегии российских



компаний в 2000-е годы;

- методикой исследования концепций по тематике магистерской диссертации;
- методикой анализа эмпирического материала по проблеме исследования;
- алгоритмом применения и использования результатов НИР для составления итогового отчета о НИР;
- профессиональным стандартом практики; организационными формами и методами стратегического управления;
- методикой исследовательской работы в соответствии с тематикой исследования, навыками ведения и проверка дневника практики и диссертационных материалов; методикой комплексного изучения деятельности организации;
- навыками подготовки и оформления отчета о практике и презентации;
- методикой участием в конференции; формированием вопросов для собеседования, навыками ведения записей для формирования будущего отчета и дневника практики;
- навыками подготовки и оформления отчета о практике.

#### 1.4. Планируемые уровни сформированности компетенции

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
1	<b>Пороговый (базовый) уровень</b> (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ООП)	Несистематическое использование знаний о способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
2	<b>Повышенный (продвинутый) уровень</b> (превосходит «пороговый (базовый) уровень» по одному или нескольким существенным признакам)	Определенные пробелы в умениях применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
3	<b>Высокий (превосходный) уровень</b> (превосходит пороговый уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)	Сформированное умение применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

## 2. Программа формирования компетенции

### 2.1. Содержание, формы и методы формирования компетенции

№ п/п	Наименование учебных дисциплин и практик	Содержание образования в терминах «знать», «уметь», «владеть»	Формы и методы
1	Управленческая экономика	знать: – сущность управленческой экономики, объект, предмет,	лекции, практические занятия

		<p>задачи и содержание дисциплины «Управленческая экономика»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие фирмы и предприятия, экономическую цель организации и оптимальное принятие решений</li> <li>– понятие рыночного спроса и рыночное предложение. Равновесие на рынке</li> <li>– понятие и сущность экономической эффективности производства</li> <li>– понятие потенциала в экономике, виды потенциалов и уровни их определения</li> <li>– производственную программу (план производства продукции): сущность, назначение и последовательность разработки. Понятие производственной мощности предприятия</li> <li>уметь: <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать деятельность предприятия</li> <li>– определять стратегии развития предприятия</li> <li>– рассчитывать эластичность спроса</li> <li>– обобщать показатели, характеризующие общую эффективность производства</li> <li>– дать характеристику производственных ресурсов предприятия</li> <li>– определять факторы, определяющие ее величину и степень использования</li> </ul> </li> <li>владеть: <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятием отраслевой структуры и показатели, применяемые для ее оценки</li> <li>– организационно-правовыми формами коммерческих предприятий, порядком организации предприятий и прекращения их деятельности</li> <li>– методикой оценки и прогнозирования спроса</li> <li>– классификацией факторов и путей повышения эффективности производства</li> <li>– методами определения величины производственного</li> </ul> </li> </ul>	
--	--	--	--

		<p>потенциала</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятием производственных мощностей и разрабатывать и обосновывать производственные программы предприятия</li> </ul>	
2	Форсайт- менеджмент	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие, суть, цели и задачи форсайт-менеджмента</li> <li>– методы форсайта</li> <li>– практика применения форсайт-технологий</li> <li>– структуру форсайт развития кадровых служб социально-экономической системы</li> <li>– управления по слабым сигналам при прогнозировании стратегических единиц бизнеса</li> <li>– форсайт-менеджмент на новых рынках</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– представлять основные идеи форсайт-исследований</li> <li>– применять: методы в системе «форсайт»</li> <li>– формировать форсайт проекты</li> <li>– применять форсайт компетенции специалистов в современной социально-экономической системе</li> <li>– проводить анализ и выбор СЕБ в условиях форсайт-менеджмента</li> <li>– анализировать форсайт на новых рынках Голубых океанов</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сходством и различием форсайта и прогнозирования</li> <li>– технологией сценарного планирования в системе форсайт</li> <li>– характеристиками форсайт высшего образования в России: обзор прогнозов инновационного развития</li> <li>– форсайт – управление развитием компетенций кадрового потенциала предпринимательской структурой: особенности и практика</li> <li>– методом анализа долгосрочных перспектив развития (20-30 лет)</li> <li>– моделированием деятельности фирмы на новых рынках в системе форсайт-менеджмента</li> </ul>	лекции, практические занятия

3	SWOT-анализ управления	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение, основные понятия в SWOT анализе</li> <li>– методы составления SWOT анализа</li> <li>– характеристику SWOT анализа в различных направлениях</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– давать общую схему SWOT анализа</li> <li>– раскрывать S= Strengths - Сильные стороны, W=Weaknesses - Слабые стороны, O=Opportunities - Возможности компании, T=Threats - Угрозы компании</li> <li>– проводит анализ сильных и слабых сторон организации</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стандартным шаблоном SWOT анализа</li> <li>– техникой составления SWOT анализа</li> <li>– прогнозом возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды</li> </ul>	практические занятия
4	Инновационные стратегии	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные понятия инновационного стратегического менеджмента, классификацию инноваций, инновационный стратегический процесс</li> <li>– стратегическую роль технологий и инноваций в развитии компании, Стратегический и инновационный аспекты управления развитием организации</li> <li>– концепцию национальных инновационных систем (НИС), теорию регионального жизненного цикла, теорию кластеров (М. Портер)</li> <li>– концепцию корпоративной инновационной системы (КИС) (Й. Шумпетер, Б. Твисс, К. Фримен, Р. Тротт), содержание и функциональную схему НИС</li> <li>– классификацию типов инновационного поведения организаций, цели, задачи, содержание и формы стратегического управления</li> </ul>	лекции, практические занятия, экзамен

		<p>инновациями; понятие и виды инновационных стратегий</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содержание, функции и роль инновационной инфраструктуры;</li> <li>основные формы организации инновационной деятельности,</li> <li>корпоративные формы организации инноваций,</li> <li>внутренние венчурные проекты,</li> <li>стратегические альянсы</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определять источники инноваций, инновационную среду, волновую теорию инноваций</li> <li>– организационно-управленческими инновациями, уровнями процесса управления инновациями, факторами, определяющие инноваций и стратегическое поведение организации</li> <li>– выделять структура и показатели НИС, основные формы государственно-частного партнерства, инфраструктуру НИС, технологические ниши</li> <li>– проводить анализ КИС, жизненного цикла корпоративных инноваций, технологических пределов и разрывов, диффузий и трансферов инноваций</li> <li>– анализировать внешние и внутренние факторы в обосновании выбора стратегии; общие принципы разработки инновационной стратегии, выбор инновационной стратегии</li> <li>– применять основные типы структур и функций технопарков (бизнес-инкубаторов, промышленных парков), модели технополисов и технопарков</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– циклами инновационного развития, корреляцией между типами инноваций и экономическим периодом цикла</li> <li>– механизмом интеграции НИС в единую глобальную инновационную систему, построением региональных инновационных систем в</li> </ul>	
--	--	---	--

		<p>современных условиях</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– моделями: инновационного процесса в компании: модель «технологического толчка»;</li> <li>«тянущих сил рынка»;</li> <li>интегрированной моделью;</li> <li>модель стратегических сетей</li> <li>– содержанием и типологией корпоративных инновационных стратегий; портфелем инновационных стратегий;</li> <li>моделью стратегий: Ансоффа; GE/McKinsey; матрицей Томпсона и Стрикленда;</li> <li>матрицей ADL/LC</li> <li>– разновидностью применения технопарков, бизнес-инкубаторов в стратегическом развитии инновационных компаний</li> </ul>	
5	Организация стратегического планирования	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегические цели</li> <li>– анализ внешней среды компании, анализ клиентов, анализ конкурентов, анализ отрасли</li> <li>– виды целей компании. Этапы разработки целей компании</li> <li>– анализ продуктов и услуг по следующим матрицам: модель BCG, матрица Ge/McKinsey, матрица Ансофф, модель ADL/LC</li> <li>– стратегию концентрированного роста, интегрированного роста, стратегию диверсифицированного роста, стратегию сокращения. Риски, связанные с выбранными стратегиями</li> <li>– методику стратегического контроллинга стратегических изменений. Контроллинг этапов стратегии. Контроллинг процесса реализации стратегии. Стиль поведения компании в условиях кризиса</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать стратегию компании (пример стратегического проекта)</li> <li>– формировать цепочку ценностей, проводить анализ внутренней среды, потенциала</li> </ul>	практические занятия

		<p>компания</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать альтернативные цели компании</li> <li>– процесс анализа продуктов и услуг по следующим матрицам: модель BCG, матрица Ge/McKinsey, матрица Ансофф, модель ADL/LC</li> <li>– выявлять риски, связанные с выбранными стратегиями</li> <li>– организовывать контроллинг стратегических изменений, этапов стратегии.</li> </ul> <p>Контроллинг процесса реализации стратегии. Стиль поведения компании в условиях кризиса</p> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– видением и миссией компании, этапами стратегического планирования</li> <li>– механизмом реструктуризации организационной структуры управления компании</li> <li>– процессом формирования стратегической цели компании</li> <li>– методикой нивелирования рисков, связанных с выбранными стратегиями</li> <li>– методикой контроллинга процесса реализации стратегии с учетом стиля поведения компании в условиях кризиса</li> </ul>	
6	Разработка корпоративных стратегий	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегические решения формирования корпоративной стратегии компании</li> <li>– направления разработки корпоративных стратегий, пирамиду стратегий</li> <li>– бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа; инструменты и методы стратегического планирования</li> <li>– стратегию концентрированного роста, интегрированного роста, стратегию диверсифицированного роста, стратегию сокращения. Риски, связанные с выбранными стратегиями</li> <li>– контроллинг факторов, определяющих стратегический выбор корпорации. Этапы</li> </ul>	лекции, практические занятия

		<p>внедрения стратегических целей уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организовывать стратегическое планирование разработки корпоративных стратегий</li> <li>– объяснить этапы разработки общей корпоративной стратегии</li> <li>– применять SWOT-анализ, анализ безубыточности деятельности организации</li> <li>– выявлять риски, связанные с выбранными стратегиями</li> <li>– определять стоимость диверсифицированной корпорации</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– процессом стратегического планирования разработки корпоративных стратегий</li> <li>– процессом разработки общей (корпоративной), экономической (деловой), функциональной стратегиями</li> <li>– производственным и финансовым левэриджем в оценке предпринимательского риска; анализом продуктов и услуг по следующим матрицам: модель BCG, матрица Ge/McKinsey, матрица Ансофф, модель ADL/LC</li> <li>– методикой нивелирования рисков, связанных с выбранными стратегиями</li> <li>– ключевыми факторами успеха бизнеса, ключевыми задачами реализации стратегии акционерного общества</li> </ul>	
7	Реализация стратегии	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные задачи реализации стратегии. Схему процесса реализации стратегии</li> <li>– стратегические изменения, объекты стратегических изменений в организации, виды стратегических изменений</li> <li>– кадровое обеспечение стратегии, выработку политики и процедур в поддержку стратегии</li> <li>– как культура способствует реализации стратегии, соответствия между стратегией и корпоративной культуры</li> </ul> <p>уметь:</p>	практические занятия



		<ul style="list-style-type: none"> <li>– определять необходимые стратегические изменения в организации их проведении</li> <li>– определять структуру организации, корпоративную культуру организации для реализации стратегии</li> <li>– ставить задачи по реализации стратегии, систематизировать мотивации работников организации для поддержки стратегии</li> <li>– объяснять адаптивные культуры, изменения корпоративной культуры</li> <li>владеть: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ключевыми управленческими задачами, разработкой системы планов, бюджетированием, критериями и методами оценки результатов работы, сбалансированной системой показателей в процессе реализации стратегии</li> <li>– процессом сопротивления изменений; стилем проведения изменений</li> <li>– механизмом стратегического лидерства, созданием информационной и коммуникационной систем в поддержку стратегии организации</li> <li>– этикой и культуры, процессом внедрения этических норм, эффективным контроллингом за внедрением культуры, методами поощрения передовиков</li> </ul> </li> </ul>	
8	Стратегический анализ среды управления	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование стратегического видения и миссии организации</li> <li>– понятие внешней среды организации, макро и микро среду, характеристику факторов внешней среды</li> <li>– характеристику основных факторов внутренней среды, разделы и формирование системы показателей для анализа внутренней среды:</li> </ul> <p>производственный потенциал, трудовые ресурсы, основные фонды, структура управления, интенсивность и эффективность</p>	практические занятия

		<p>производства, маркетинг, финансовые показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценку прочности конкурентной позиции, оценку будущей конкурентной позиции фирмы (ухудшится или улучшится) при условии сохранения (с незначительной корректировкой) существующей стратегии</li> <li>– теоретическую сущность основных категорий: миссия, стратегическая цель, подцели, задачи; методы декомпозиции цели; понятия «дерева целей», декомпозиция, многократная декомпозиция; основные требования к моделированию развернутой цели</li> <li>– основные причины выхода организаций на зарубежные рынки; различия в культурных, демографических и рыночных условиях разных стран; различия между международной и глобальной конкуренцией</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать миссию организации и функциональные подразделения, перейти от миссии к стратегическому видению</li> <li>– проводить стратегический анализ макросреды, факторов и их взаимосвязь, STEEP-анализ – сущность, цели</li> <li>– формировать стратегические выводы, выявлять сильные и слабые стороны, угроз и возможностей, построение матрицы SWOT</li> <li>– ранжировать позиции организации относительно позиций основных конкурентов по каждому ключевому фактору успеха в данной отрасли</li> <li>– применять методику выделения ветвей стратегической цели на государственном, отраслевом, региональном уровне и на уровне предприятия</li> <li>– анализировать стратегии конкуренции на внешних рынках: стратегии экспорта,</li> </ul>	
--	--	---	--

		<p>стратегии лицензирования, стратегии франчайзинга</p> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегическим видением, творческим подходом к формированию стратегического видения</li> <li>– методическими подходами к STEEP-анализу: матричный метод, балльная оценка, графический способ; анализом рынка: определение рынка, емкость рынка, сегментация, жизненный цикл рынка, отраслевой и региональный рынок</li> <li>– стратегическим анализом издержек производства</li> <li>– оценкой конкурентного преимущества, способностью организации защитить свои позиции в условиях действия отраслевых движущих сил, давления</li> <li>– коэффициентами значимости: матрица «Силы влияния факторов на конкретные цели»; анализом цели, отбором альтернативных целей, видами проверок целей; методом усечения дерева целей, выявлением взаимосвязей между целями, системой критериев достижения цели</li> <li>– рисками стратегических альянсов с зарубежными партнерами; оценкой эффективности стратегических союзов с зарубежными партнерами</li> </ul>	
9	Стратегический контроль	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие, цели, задачи, функциональные особенности стратегического контроля</li> <li>– предварительный, текущий, прогнозный и заключительный контроль. определять цели контроля, области контроля</li> <li>– систему измерения и отслеживания параметров</li> <li>– механизм внедрения передовых методик и постоянного совершенствования стратегического контроля</li> </ul>	практические занятия

		<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организовывать контроль как функцию управления</li> <li>– характеризовать показателями эффективности контроля</li> <li>– сравнивать и оценивать результаты стратегического контроля, проводить корректировки, оформлять рабочие документы</li> <li>– управлять качественными характеристиками стратегического контроля</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– различиями между стратегическим и оперативным контролем</li> <li>– методами оценки стратегических сигналов: цель, методы и формы</li> <li>– алгоритмом принятия решений о достаточности доказательств, собранных по результатам контроля</li> <li>– системой трансформации информации в стратегическом контроле для формирования стратегических управленческих решений, устанавливать обратную связь по результатам контроля</li> </ul>	
10	Стратегическое партнерство	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие, цели, задачи стратегического партнерства</li> <li>– виды межфирменных отношений</li> <li>– зарубежный опыт создания и развития стратегических партнерств и возможности его использования в России</li> <li>– условия, порядок формирования и механизм управления совместным предприятием в России</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– давать сравнительную характеристику формам корпоративных интегрированных структур</li> <li>– классифицировать формы стратегических альянсов</li> <li>– давать особенности развития стратегических партнерств в России</li> </ul>	практические занятия

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– применять критерии оценки эффективности деятельности совместных предприятий в основных областях их деятельности</li> <li>владеть: <ul style="list-style-type: none"> <li>– группами целей создания стратегического альянса</li> <li>– методами анализа проблем государственного регулирования деятельности стратегических партнерств</li> <li>– влиянием стратегического партнерства на инвестиционный и инновационный потенциал современной экономики</li> <li>– методикой определения критерия в эффективности совместного предприятия как формы стратегического партнерства</li> </ul> </li> </ul>	
11	Стратегическое распределение между организациями	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие, цели, задачи стратегического распределения между организациями</li> <li>– аутсорсинг как форма стратегического распределения между организациями</li> <li>– стратегические альянсы как форма стратегического распределения между организациями; принципы и функциональные особенности объединения нескольких независимых предприятий для стратегического освоения проекта с использованием ресурсов участников объединения</li> <li>– фразирован как форма стратегического распределения между организациями</li> <li>– государственно-частное партнерство как форма стратегического распределения между организациями</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– характеризовать виды стратегического распределения между организациями</li> <li>– принципы ведения бизнеса, предполагающий передачу организацией своих ресурсов (финансовых, технико-</li> </ul>	практические занятия

		<p>технологических, кадровых и других)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создавать стратегические альянсы как метод снижения рисков, объединение усилий, уменьшение затрат</li> <li>– применять механизмы партнерства крупной и известной компании с рядом небольших и малоизвестных рыночных фирм (франчайзер (franchiser) — франчайзи (franchisee))</li> <li>– создавать партнерство органов местного самоуправления и организаций для развития территории, увеличение рабочих мест, обустройстве муниципального образования</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формами и функциями стратегического распределения между организациями</li> <li>– оценкой эффективности функций для достижения стратегических целей организации; процессом формирования и функционирования многочисленных субподрядчиков как форма стратегического распределения между организациями</li> <li>– распределяющей и объединяющей функцией в стратегическом альянсе как аккумуляция, передача опыта и знаний для совместного решения глобальных стратегических задач</li> <li>– методами правовых оснований на производственные, управленческие, маркетинговые технологии, ноу-хау и товарные знаки (договор о франчайзинге)</li> <li>– технологией координации деятельности организаций на территории муниципального образования местного самоуправления в интересах развития местного сообщества</li> </ul>	
12	Стратегическое управление корпорацией	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративную форму организации бизнеса, ее преимущества и недостатки, понятие корпоративного</li> </ul>	лекции, практические занятия

		<p>управления, основные модели, принципы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правовую основу корпоративного управления и проблемы</li> <li>– принципы и процесс разработки стратегии корпорации, особенности реструктуризации и интеграции российских предприятий</li> <li>– основные понятия, типы холдинговых компаний</li> <li>– понятие ФПГ и основные виды</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– характеризовать основные механизмы корпоративного управления</li> <li>– применять методы передела собственности и роль фондового рынка</li> <li>– применять механизм выбора организационных структур</li> <li>– применять механизм управления холдинговыми компаниями</li> <li>– адаптировать положительный зарубежный опыт развития ФПГ</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зарубежным опытом корпоративного управления</li> <li>– Кодексом корпоративного поведения</li> <li>– опытом формирования холдинговых компаний в России, стратегией управления холдинговыми компаниями, и методами анализа стратегического управления</li> <li>– современное состояние ФПГ в России и методами анализа стратегического управления</li> </ul>	
13	Стратегическое управление человеческими ресурсами	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– место и роль кадровой политики в стратегическом управлении организацией. Сущность, содержание и функции кадровой политики организации</li> <li>– цель и задачи стратегического управления человеческими ресурсами</li> <li>– понятие и основные черты стратегии управления человеческими ресурсами</li> </ul>	лекции, практические занятия

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основные этапы разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами</li> <li>– методы анализа и разработки стратегии управления человеческими ресурсами</li> <li>– формы сопротивления персонала; приемы ослабления сопротивления персонала</li> <li>уметь: <ul style="list-style-type: none"> <li>– характеризовать концепции стратегии кадровой политики; типы кадровой политики; основные принципы формирования кадровой политики</li> <li>– систематизировать стратегическое управление человеческими ресурсами и направления ее деятельности</li> <li>– применять механизмы взаимодействия стратегией управления человеческими ресурсами и стратегии организации</li> <li>– анализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющих на разработку стратегии управления человеческими ресурсами</li> <li>– реализовывать технологии консультирования по разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами</li> <li>– применять методы управления поведением персонала в процессе реформирования</li> </ul> </li> <li>владеть: <ul style="list-style-type: none"> <li>– механизмом формирования кадровой политики; направлениями реализации кадровой стратегии организации; критерии эффективности и результативности кадровой политики</li> <li>– вариационными методами организационного оформления в виде системы</li> <li>– составляющими стратегиями управления человеческими ресурсами</li> </ul> </li> <li>– методикой SWOT-анализа и</li> </ul>	
--	---	--



		разработка конкурентного профиля, формировать цель, задачи и этапы реализации стратегии управления человеческими ресурсами – методикой контроля – сравнительными методами и алгоритмами анализа	
14	Формирование маркетинговых стратегий	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие и виды рынков, конкурентоспособности, модели конкуренции организаций, принципы и методы ситуационного анализа, концепции сбыта и маркетинга</li> <li>– понятие исследования рынка, процесс разработки и реализации конкурентной стратегии, позиционирование продукта и жизненный цикл продукта</li> <li>– такие механизмы как: изучение потребителей, сегментация рынка, основные факторы повышения эффективности производства: техника, технология, организация производства, прибыль предприятия, качество продукции</li> <li>– такие виды стратегий как: завоевания или расширения доли рынка инноваций; дифференциации продукции; альтернативные стратегии: матрица «продукт-рынок» и матрица «рост-рыночная доля»</li> <li>– понятие программы маркетинговой стратегии, принципы построения программ, виды программ маркетинговой стратегии, сложности применения разработанных программ на практике и причины сложностей, факторы, влияющие на содержание программы</li> <li>– принципы маркетингового ценообразования, методы расчета цены, постановку целей ценообразования, выбор метода ценообразования, обоснование и реализация ценовой стратегии, методы формирования цены: себестоимостные методы, методы учета рыночной</li> </ul>	лекции, практические занятия

		<p>конъюнктуры, психологические методы. Ценовая эластичность спроса  уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять методы маркетинговой стратегии: опрос, экспертные методы, метод фокус-группы, наблюдение, эксперимент, панель и др</li> <li>– проводить маркетинговое исследование, анализировать возможности предприятия, SWOT-анализ, учет (систематический), реклама</li> <li>– применять критерии выбора правильной стратегии маркетинга, основные маркетинговые цели, показатели установления целей маркетингового исследования</li> <li>– анализировать преимущества и недостатки маркетинговых стратегий, потенциал предприятия: ресурсы, цели, обязательства</li> <li>– структурировать мероприятия программы маркетинговой стратегии</li> <li>– применять ценовую политику, понятие маркетингового управления, сущность ситуационного анализа, маркетинговый синтез в управлении, стратегическое планирование, тактическое планирование, маркетинговый контроль</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализом хозяйственного и продуктового портфелей; ситуационным анализом, анализом влияния выбранной стратегии на уровень прибыльности и возможности генерировать наличные деньги (PIMS — the Profit Impact of Market Strategy)</li> <li>– видами рекламы, анализом конъюнктуры рынка, прогнозированием спроса; инструментарием маркетинговой стратегии «товар-рынок» и «рост-рыночная доля»</li> <li>– подходами к достижению</li> </ul>	
--	--	--	--

		<p>установленных целей, комплексом маркетинговых целей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– критериями и показателями оценки эффективности маркетинговой стратегии, факторами, влияющими на изменение стратегии</li> <li>– понятием бюджета маркетинговой стратегии, источниками формирования бюджета, статьями расходов, методами: финансирования «от возможностей», «финансированного процента», «ориентации на конкурента», «максимальных расходов», «соответствия целям и задачам», «учета программы маркетинга»</li> <li>– социально-экономическими концепциями и функциями управления; иерархией управленческих решений, понятием «маркетинг-микс»</li> </ul>	
15	Школы стратегического менеджмента	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие от «стратегии как искусства» к «стратегии как научной дисциплине»</li> <li>– такие направления развития стратегического менеджмента как: «Послемодернистская» методология теории стратегического управления; Плюрализм «школ стратегий»: классификации и перспективы интеграции</li> <li>– концепцию стратегии и структуры фирмы А Чандлера, а также другие пионерные работы ученых Гарвардской школы бизнеса</li> <li>– начало позитивных исследований стратегий фирм; теорию конкурентных стратегий. М. Портера: достижения и ограничения</li> <li>– причины возникновения нового этапа теории стратегического управления; содержание и методологические особенности ресурсной концепции</li> <li>– организационно-экономическая трансформация отраслей и фирм на рубеже 21 века; направления</li> </ul>	практические занятия

		<p>поиска новой парадигмы теории стратегического управления уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проанализировать интеллектуальное основание теории стратегического управления</li> <li>– анализировать периодизацию исследований стратегий фирм: сравнение подходов</li> <li>– анализировать школу планирования и формировать современную оценку</li> <li>– анализировать не экономические (организационные) концепции стратегий фирм</li> <li>– анализировать ресурсы, способности и компетенции фирмы: соотношение понятий; традиционное и динамическое ответвление ресурсной концепции: сравнительный анализ</li> <li>– анализировать сетевую концепцию стратегического управления и ее ограничения</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предметной областью исследований, понятийным аппаратом стратегического менеджмента</li> <li>– концепцией эволюции теории стратегического управления</li> <li>– характеристиками разработок консультационных фирм 1960-1970 гг</li> <li>– экономической теорией организации и стратегического управления</li> <li>– методом операционализации и эмпирической проверки ресурсной концепции: трудности и достижения</li> <li>– аналитическими преимуществами концепции динамических способностей в «экономике знаний»; динамическими практическими способностями: успешные стратегии российских компаний в 2000-е годы</li> </ul>	
16	Научно-исследовательская работа	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тематику НИР в данной сфере,</li> </ul>	

		<p>тему исследования</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– механизм выбора объекта и методики исследования, подходы разработки управленческих моделей</li> <li>– методику анализа результатов исследований</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– провести литературный обзор и патентный поиск</li> <li>– проводить эмпирический анализ проблемы исследования, сформировать программу и инструмент исследования, собрать эмпирический материал по проблеме исследования</li> <li>– разрабатывать практические рекомендации, решать проблемные вопросы, уметь писать статьи и выступать на научной конференции, семинаре</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методикой исследования концепций по тематике магистерской диссертации</li> <li>– методикой анализа эмпирического материала по проблеме исследования</li> <li>– алгоритмом применения и использования результатов НИР для составления итогового отчета о НИР</li> </ul>	
17	<p>Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (организационно-управленческая)</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– механизм определения направления исследования, разработки проекта индивидуального плана прохождения практики, графика выполнения работы</li> <li>– механизм организации самостоятельной работы: подготовка материала по требуемым организационным формам и методам стратегического управления; изучение учебно-методической литературы</li> <li>– механизм описания выполненной работы и полученных практических результатов изучения и владения организационными формами и методами стратегического управления</li> </ul>	

		<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– решать организационные вопросы основных подходов к освоению и профессиональных управленческих навыков в стратегическом управлении</li> <li>– организовывать практическую работу: участие в процессе стратегического управления.</li> </ul> <p>Ведение дневника практики</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить проверку и анализ отчетных материалов</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– профессиональным стандартом практики; организационными формами и методами стратегического управления</li> <li>– методикой исследовательской работы в соответствии с тематикой исследования, навыками ведения и проверка дневника практики и диссертационных материалов; методикой комплексного изучения деятельности организации</li> <li>– навыками подготовки и оформления отчета о практике и презентации</li> </ul>	
18	Преддипломная практика	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– направления исследования диссертации; проект индивидуального плана прохождения практики; график выполнения исследования</li> <li>– подходы к комплексному изучению базы практики, методы формирования вопросов по теме исследования в целях обращения за тематическими консультациями к руководителю</li> <li>– механизм описания выполненного исследования и полученных результатов, процесс генерирования идей и предложений для третьей главы магистерской диссертации</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– решать организационные вопросы, обсуждать и формировать идеи магистерского исследования, проблемного поля исследования и основных подходов к решению проблемы в</li> </ul>	

		<p>современной научной литературе, уточнение тематики исследования</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– раскрывать и уточнять тему и методологию исследования,</li> </ul> <p>Корректировать и уточнять плана работы над диссертацией</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить проверку и анализ отчетных материалов</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методикой участием в конференции; формированием вопросов для собеседования, навыками ведения записей для формирования будущего отчета и дневника практики</li> <li>– методикой исследовательской работы в соответствии с тематикой исследования, навыками ведения и проверка дневника практики и диссертационных материалов; методикой комплексного изучения деятельности организации</li> <li>– навыками подготовки и оформления отчета о практике</li> </ul>	
--	--	--	--

## 2.2. Календарный график формирования компетенции

№ п/п	Наименование учебных дисциплин и практик	Семестры									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Управленческая экономика				+						
2	Форсайт- менеджмент	+									
3	SWOT-анализ управления				+						
4	Инновационные стратегии			+							
5	Организация стратегического планирования				+						
6	Разработка корпоративных стратегий				+						
7	Реализация стратегии					+					
8	Стратегический анализ среды управления				+						
9	Стратегический контроль					+					
10	Стратегическое партнерство					+					
11	Стратегическое распределение между организациями					+					

12	Стратегическое управление корпорацией		+	+							
13	Стратегическое управление человеческими ресурсами		+								
14	Формирование маркетинговых стратегий		+								
15	Школы стратегического менеджмента				+						
16	Научно-исследовательская работа	+	+	+	+						
17	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (организационно-управленческая)			+							
18	Преддипломная практика					+					

### 2.3. Матрица оценки сформированности компетенции

№ п/п	Наименование учебных дисциплин и практик	Оценочные средства и формы оценки
1	Управленческая экономика	Выполнение на практических занятиях тестов, решение задач и практических ситуаций. Подготовка докладов (эссе) по тематическому перечню дисциплины. Зачет.
2	Форсайт- менеджмент	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Аттестация с оценкой.
3	SWOT-анализ управления	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Зачет.
4	Инновационные стратегии	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное



		прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Аттестация с оценкой.
5	Организация стратегического планирования	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Зачет.
6	Разработка корпоративных стратегий	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Аттестация с оценкой.
7	Реализация стратегии	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Зачет.
8	Стратегический анализ среды управления	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Зачет.
9	Стратегический контроль	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Зачет.
10	Стратегическое партнерство	Правильное и своевременное выполнение

		практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Зачет.
11	Стратегическое распределение между организациями	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Зачет.
12	Стратегическое управление корпорацией	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Аттестация с оценкой.
13	Стратегическое управление человеческими ресурсами	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Аттестация с оценкой.
14	Формирование маркетинговых стратегий	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Зачет.
15	Школы стратегического менеджмента	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Степень

		активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Зачет.
16	Научно-исследовательская работа	Подготовка к выходу на практику (ознакомление с программой практики, получение задания). Степень выполнения программы практики. Организация и проведение исследования по проблеме, сбор эмпирических данных и их интерпретация. Качество представленного отчёта по практике (своевременность, качество проведенной работы, творческие инициативы). Выступление на научной конференции, семинаре.
17	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (организационно-управленческая)	Подготовка к выходу на практику (ознакомление с программой практики, получение задания). Степень выполнения программы практики. Качество представленного отчёта по практике (своевременность, качество проведенной работы, творческие инициативы).
18	Преддипломная практика	Подготовка к выходу на практику (ознакомление с программой практики, получение задания). Степень выполнения программы практики. Качество представленного отчёта по практике (своевременность, качество проведенной работы, творческие инициативы).