

# Паспорт и программа формирования компетенции

Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Стратегическое управление и бизнес-анализ»

## 1. Паспорт компетенции

### 1.1. Формулировка компетенции

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

<b>ПКР-1</b>	способен к формированию и анализу транснациональных траекторий развития бизнеса в условиях применения альтернативных концепций стратегического управления (анализ и оценка информационного обеспечения бизнеса; использование экспертных и форсайт оценок; анализ интересов целевых аудиторий стейкхолдеров; маркетинговые исследования)
--------------	--

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

Компетенция относится к блоку {!404\_DOCXTemplate\_cmp\_unit} компетенций и является обязательной для всех выпускников в соответствии с требованиями ОПОП.

### 1.3. Структура компетенции

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

#### **знать**

- понятие и уровни стратегии, алгоритм проведения стратегического анализа, принципы создания стоимости в стратегический анализ;
- организацию аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса, систему показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса;
- методы стратегического анализа в разработке стратегии организации;
- модель пяти сил конкуренции по М. Портеру;
- бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа; инструменты и методы стратегического планирования;
- основные характеристики риска и рисков ситуации, критерии предпринимательского риска;
- анализ в системе контроллинга бизнес-процессов, систему сбалансированных показателей;
- 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;

- методологию как учение о принципах, формах и способах получения знаний о явлениях и процессах объективного мира и человеческого сознания;
- логику исследования как результат работы научного мышления;
- общий анализ теоретических и экспериментальных исследований, сопоставление экспериментальных и теоретических результатов исследования;
- 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;
- 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;
- понятие глобализации, доступность основных видов ресурсов: материальных, финансовых, человеческих, информационных; конкурентоспособность и виртуальные организации; стратегические альянсы как форма ведения бизнеса;
- слияния и поглощения: причины слияний и поглощений, примеры из практики мирового и российского бизнеса;
- проблемы лидерства: развитие концепции лидерства в исторической перспективе;
- проблемы оценки деятельности в современном менеджменте: вознаграждение по результатам: реальный метод или красивая идея;
- информатизация менеджмента: информатизация менеджмента как результат прогресса технологии. Возможности, предоставляемые технологией и их реализация на практике;
- 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;
- основные концепции стратегического менеджмента;
- инструменты и методы стратегического управления;
- инструменты и методы стратегического анализа и планирования;
- методы планирования и прогнозирования на микро и макроуровне;
- составляющие стратегии организации;
- процесс и инструменты стратегического менеджмента;
- 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;
- теоретические основы инноватики, инновационные стратегии;
- становление теории инноватики и ее современные концепции, длинные волны Н.Д. Кондратьева. Деловые циклы Й.Шумпетера, технологические уклады, основные понятия теории инноватики;
- возникновение и становление инновационных стратегий, понятие и виды инновационных стратегий, особенности инновационных стратегий, инновационный аспект базовых стратегий роста, типы инновационного поведения фирм;
- концепцию проектирования инновационных преобразований, последовательность выбора и реализации инновационной стратегии, инновационные преобразования;
- множественность организационных форм и функций специалистов в инновационной деятельности, процесс формирования инновационных подразделений, формы малого инновационного предпринимательства;
- понятие инновационная деятельность как объект инвестирования, источники инвестиций, инвестиционная привлекательность проектов и программ в инновационной деятельности, факторы инвестиционной привлекательности;
- предмет теории управления, управленческие отношения и понятие организационного управления, цели управления, дерево целей, специфику работы с целевой информацией, критерии эффективности и ограничения при достижении цели. Управление в сложных системах, понятие обратной связи и ее роль в управлении;
- понятие организации как открытая социально-экономической системы, классификацию организаций, принципы развития и закономерности функционирования организации, законы организации;
- понятие метода управления, классификацию методов управления, характеристику административных методов управления, экономические методы управления и их характеристика;
- функцию организации как создание реальных условий для достижения целей. Понятие организационных структур, виды организационных структур, принципы построения организационных структур, элементы организационной структуры управления;
- определение понятия «Управленческие решения», технология разработки и принятия управленческих решений, роль решений в процессе управления. сущность решения и его виды, классификацию управленческих решений, требования, предъявляемые к качеству управленческого решения, этапы процесса принятия решений;
- понятие информации, ее свойства и характеристики, особенности использования информации о состоянии внешней среды и объекта управления в организационных системах управления с обратной связью; особенности создания и использования информационного обеспечения систем организационного управления, информационное обеспечение в условиях чрезвычайных ситуаций;
- 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;
- истоки Global Education Futures: форсайт глобального образования; анализ национальной системы квалификаций и компетенций; теоретические аспекты и принципы навыков будущего: давление технологических, финансовых и экологических стандартов; ускорение изменений в промышленности, экономике и обществе; техно-социальное развитие во взаимосвязи с устареванием профессий в производстве, сфере услуг на основе внедрения искусственного интеллекта, роботов, автоматизированных логистических систем и прочее;
- основные тенденции, выявленные в процессе разработки квалификационных требований и компетенций;
- форсайт Компетенций 2030 (2035), глобальные профессиональные стандарты, определяющие международные рынки образования и труда;
- форсайт прогноз - Мир 2035: панорама больших вызовов; навыки будущего: экономика и общество 21 века;
- методiku дизайна образовательных сред и навыков учителей; кардинальный сдвиг в организации образовательных систем: переход от связки «локальное/национальное» к «территориальное/глобальное»;
- ключевые роли провайдеров «нового» образования;
- тематику НИР в данной сфере, тему исследования;
- механизм выбора объекта и методики исследования, подходы разработки управленческих моделей;
- методiku анализа результатов исследований;
- механизм определения направления исследования, разработки проекта индивидуального плана прохождения практики, графика выполнения работы;
- механизм организации самостоятельной работы: подготовка учебного материала по требуемой тематике к лекции, практическому занятию, семинарскому занятию; изучение учебно-методической литературы;
- механизм описания выполненной работы и полученных практических результатов;
- 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**

- аналитическими подходами к разработке и реализации стратегии;
- разрабатывать стратегию, анализировать факторы маркетинговой среды;
- анализировать портфель диверсифицированной организации БКГ, анализировать на основе матрицы Мак-Кинси, матрицы Ансоффа;
- анализировать внутреннее положение компании на основе модели Мак-Кинси — 7S. GAP-анализ, анализа PIMS;
- применять SWOT-анализ, анализ безубыточности деятельности организации;
- анализировать процесс управления риском;
- анализировать инвестиции, инвестиционные проекты;
- давать общую схему SWOT анализа;
- раскрывать S= Strengths - Сильные стороны, W=Weaknesses - Слабые стороны,

O=Opportunities - Возможности компании, T=Threats - Угрозы компании;

- проводить 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;
- построить план по проблематике целенаправленного исследования;
- разрабатывать методологический аппарат исследования: стратегия, тактика, основные показатели качества исследования;
- анализировать расхождения полученных и имеющихся результатов других исследований, проводить дополнительные эксперименты;
- 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.

Контроллингпроцесса реализации стратегии. Стил поведения компании в условиях кризиса;

- организовывать стратегическое планирование разработки корпоративных стратегий;
- объяснить этапы разработки общей корпоративной стратегии;
- определять стоимость диверсифицированной корпорации;
- определять необходимые стратегические изменения в организация 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;
- анализировать проблемы межкультурных взаимодействий: проблема межкультурных взаимодействий при ведении международного бизнеса; адаптация к новой культуре: культурный шок и его преодоление;
- определять единую корпоративной культуры общей компании; причины неудач слияний и поглощений, и способы их предотвращения;
- формировать критерии качества современного лидера-менеджера;
- ставить цели классических подходов к оценке деятельности;
- выявлять возможные негативные последствия информатизации, основные направления в использовании информационных технологий в будущем;
- 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;
- разрабатывать стратегию развития организации с учетом условий её функционирования факторов;
- применять методы стратегического управления для повышения эффективности управления бизнесом;
- проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;

- планировать и реализовывать инновационные стратегические мероприятия;
- использовать инструментарий стратегического менеджмента для разработки стратегии организации;
- оценивать риски и возможные социально-экономические последствия принятых решений;
- 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;
- управлять инновационными преобразованиями, проводить выбор организационных форм инновационной деятельности;
- применять инновационный процесс и инновационную деятельность;
- классифицировать типы конкурентного поведения, стратегии в сфере массового производства;
- переходить от инновационной стратегии к инновационному проекту, инновационной программе, формировать инновационные цели от инновационного потенциала организации;
- анализировать и применять новые фирмы в рамках старых компаний, венчурные фирмы — рискофирмы, «Инкубаторные программы» и сети малых фирм, бизнес-инкубаторы в России, межфирменные научно-технические кооперации в инновационных процессах;
- анализировать отраслевую инвестиционную привлекательность, внутрикорпоративную инвестиционную привлекательность, критерии инвестиционной привлекательности, норму прибыли при финансировании инновационных проектов;
- формализовать и ставить задачи управления, различать основные структуры и методы управления социально-экономическими системами: административно-организационные, экономические, социально-психологические и др;
- анализировать внутреннюю среду организации и ее составляющие, давать характеристику внешней среды организации;
- социально-психологическими методами управления, условиями эффективного применения различных методов управления;
- анализировать такие системные организации как: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная структуры управления; функциональная и дивизиональная структуры; матричная структура;
- выявлять проблемы; подготавливать информационный материал; вырабатывать варианты решений; определять оптимальным вариантом; формализация управленческого решения; организовывать выполнение принятого решения; применять контроль руководства за выполнением решения;
- анализировать хранилища данных, базы знаний;
- 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;
- анализировать новые источники национальной конкурентоспособности в промышленно развитых странах за счет создания новых отраслей;
- выявлять навыки будущего;
- анализировать новые системы “индустриального” образования и профессиональной подготовки, появление и усиление новых игроков;
- прогнозировать навыки будущего: ключевые типы грамотности и базовые навыки 21 века;
- представлять и характеризовать карту будущего для глобальных образовательных платформ, карту будущего для локальных образовательных экосистем;
- проектировать новое поколение интеграторов;
- 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 проведению занятий;
- организовывать практическую работу: участие в учебном процессе; проведение занятий; участие в анализе своих занятий, а также занятий, проводимых опытными преподавателями; участие в организации и проведении занятий с использованием современных информационных технологий обучения. 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***

- методикой анализа факторы внутренней среды организации, анализа факторов макросреды;
- стратегическим анализом в разработке миссии и цели организации;
- методом Абея для выбора рыночного сегмента;
- стратегическим SNW-анализом;
- производственным и финансовым левереджем в оценке предпринимательского риска;
- методами количественной и качественной оценок рисков;
- анализом эффективности финансовых вложений, инвестиционной политикой, прогнозирования банкротства;
- 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;

- методикой проведения исследования;
- алгоритмом построения научного исследования;
- методикой формирования выводов и оформление отчетов полученных результатов, составлять доклады и публикации по полученным результатам, требованиями к защите магистерского исследования;
- 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 левеиджем 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;
- критериями качества глобального менеджера: культурная любознательность, толерантность, коммуникативные навыки, сильная самоидентичность, способность работать в условиях повышенной неопределенности;
- методикой организационного развития как метод воздействия на корпоративную культуру;
- проблемами национального стиля лидерства, особенностями лидерства в российском бизнесе;
- проблемами обратной связи при оценке деятельности, методом всесторонней обратной связи: достоинства и ограничения;
- проблема разрыва в знаниях менеджеров и специалистов по информационным технологиям. Возникновение работника знания как работника нового типа: проблемы мотивации и лояльности. ролью менеджера в современном обществе, качествами, необходимыми менеджеру XXI века: самосознание, навыки индивидуального обучения, навыки коммуникаций;
- 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;
- современными технологиями разработки стратегии организации;
- современными методами сбора, обработки и анализа управленческой, экономической и технической информации;
- инструментами и методами стратегического анализа;
- навыками проектирования организационной структуры в соответствии со стратегией;
- навыками анализа стратегических альтернатив и осуществления стратегического выбора поведения в конкурентной среде;
- навыками управления стратегическими изменениями;



- 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;
- характеристикой инвестиций в инновационном процессе, процессом управления рисками в инновационной деятельности;
- классификацией новаций, инновационных процессов и нововведений, ценностным аспектом нововведений и развитие конкуренции, процессом принятия решений в управлении инновациями;
- стратегиями дифференциации продукции и сегментирования рынка, стратегиями инновационных исследовательских и разрабатывающих организаций, стратегиями в сфере мелкого неспециализированного бизнеса, спецификой российских инновационных стратегий;
- проектным управлением инновациями, реинжинирингом и инновационными деловыми процессами;
- аналитическим выбором таких форм как: альянсы, консорциумы и совместные предприятия, инновационная деятельность региональных научно-технических центров и финансово-промышленных групп, региональная инновационная политика, региональные научно-технические центры, парки и технополисы, их роль в создании инноваций на федеральном уровне;
- экономической экспертизой коммерческого предложения или проекта в целом, устойчивостью;
- спецификой управления социальными и экономическими системами, математическим и имитационным моделированием, современными управленческими подходами: управлением качеством, обучающаяся организация, управление знаниями;
- факторами прямого и косвенного воздействия, роли;
- методами: проектирования организационных структур, делегирования, полномочия и ответственность; власти и пределами полномочий; отношениями централизации и децентрализации в структуре; линейных и аппаратных полномочий; оценки эффективности организации полномочий;
- методами принятия и реализации решений: метод Дельфы, мозгового штурма, номинальной группы, «дерево решений»;
- анализом бизнес-процессов и их реинжинирингом, информационным менеджментом в социально-экономических системах;
- 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»;
- оценками ускоренных изменений в промышленности, экономике и обществе; техно-социальным развитием во взаимосвязи с устареванием профессий по причине внедрения искусственного интеллекта, роботов, автоматизированных логистических систем и прочее;
- логикой формирования перечня востребованных компетенций;
- практикоориентированным образованием, производственной практикой, институтом наставничества, сообществом практики;
- прогнозными навыками форсайт : «Чему учить» = «как учить» - требования будущего;
- ключевыми областями изменений в образовании: что следует делать регулятору / администратору;
- показателями оценки эффективности форсайт компенсаций специалистов;
- 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;
- образовательным стандартом практики и рабочим учебным планом по одной из основных образовательных программ; организационными формами и методами обучения выпускающей кафедры;
- 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;
- 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.

#### 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)	Имеет теоретические представления на базовом уровне
2	<b>Повышенный (продвинутый) уровень</b> (превосходит «пороговый (базовый) уровень» по одному или нескольким существенным признакам)	Способен осуществлять анализ и оценку показателей в профессиональной деятельности
3	<b>Высокий (превосходный) уровень</b> (превосходит пороговый уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность)	Самостоятельно использует в профессиональной деятельности различные методы и технологии оценочных мероприятий на уровне уверенного пользователя

компетенции)	
--------------	--

## 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	Современный стратегический анализ	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие и уровни стратегии, алгоритм проведения стратегического анализа, принципы создания стоимости в стратегический анализ</li> <li>– организацию аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса, систему показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса</li> <li>– методы стратегического анализа в разработке стратегии организации</li> <li>– модель пяти сил конкуренции по М. Портеру</li> <li>– бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа; инструменты и методы стратегического планирования</li> <li>– основные характеристики риска и рисков ситуации, критерии предпринимательского риска</li> <li>– анализ в системе контроллинга бизнес-процессов, систему сбалансированных показателей</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналитическими подходами к разработке и реализации стратегии</li> <li>– разрабатывать стратегию, анализировать факторы маркетинговой среды</li> <li>– анализировать портфель диверсифицированной организации БКГ, анализировать на основе матрицы Мак-Кинси, матрицы Ансоффа</li> <li>– анализировать внутреннее положение компании на основе</li> </ul>	лекции, практические занятия, экзамен

		<p>модели Мак-Кинси — 7S. GAP-анализ, анализа PIMS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять SWOT-анализ, анализ безубыточности деятельности организации</li> <li>– анализировать процесс управления риском</li> <li>– анализировать инвестиции, инвестиционные проекты</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методикой анализа факторы внутренней среды организации, анализа факторов макросреды</li> <li>– стратегическим анализом в разработке миссии и цели организации</li> <li>– методом Абея для выбора рыночного сегмента</li> <li>– стратегическим SNW-анализом</li> <li>– производственным и финансовым левереджем в оценке предпринимательского риска</li> <li>– методами количественной и качественной оценок рисков</li> <li>– анализом эффективности финансовых вложений, инвестиционной политикой, прогнозирования банкротства</li> </ul>	
2	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</li> </ul>	практические занятия

		угроз со стороны внешней окружающей среды	
3	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 инновациями; понятие и виды инновационных стратегий</li> <li>– содержание, функции и роль инновационной инфраструктуры; основные формы организации инновационной деятельности, корпоративные формы организации инноваций, внутренние венчурные проекты, 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</li> </ul>	лекции, практические занятия

		<p>формы государственно-частного партнерства, инфраструктуру НИС, технологические ниши</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 современных условиях</li> <li>– моделями: инновационного процесса в компании: модель «технологического толчка»; «тянущих сил рынка»; интегрированной моделью; модель стратегических сетей</li> <li>– содержанием и типологией корпоративных инновационных стратегий; портфелем инновационных стратегий; моделью стратегий: Ансоффа; GE/McKinsey; матрицей Томпсона и Стрикленда; матрицей ADL/LC</li> <li>– разновидностью применения технопарков, бизнес-инкубаторов в стратегическом развитии инновационных компаний</li> </ul>	
4	<p>Методология исследовательской деятельности</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологию как учение о принципах, формах и способах получения знаний о явлениях и</li> </ul>	<p>лекции, практические занятия</p>

		<p>процессах объективного мира и человеческого сознания</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– логику исследования как результат работы научного мышления</li> <li>– общий анализ теоретических и экспериментальных исследований, сопоставление экспериментальных и теоретических результатов исследования</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– построить план по проблематике целенаправленного исследования</li> <li>– разрабатывать методологический аппарат исследования: стратегия, тактика, основные показатели качества исследования</li> <li>– анализировать расхождения полученных и имеющихся результатов других исследований, проводить дополнительные эксперименты</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методикой проведения исследования</li> <li>– алгоритмом построения научного исследования</li> <li>– методикой формирования выводов и оформление отчетов полученных результатов, составлять доклады и публикации по полученным результатам, требованиями к защите магистерского исследования</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</li> </ul>	практические занятия

		<p>диверсифицированного роста, стратегию сокращения. Риски, связанные с выбранными стратегиями</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 компании</li> <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. Контроллинг процесса реализации стратегии. Стиль поведения компании в условиях кризиса</li> </ul> <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</li> </ul>	лекции, практические занятия,



	<p>стратегии компании</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 внедрения стратегических целей</li> </ul> <p>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</li> </ul>	экзамен
--	---	---------

		реализации стратегии акционерного общества	
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> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определять необходимые стратегические изменения в организация 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> </ul> <p>владеть:</p> <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</li> </ul>	практические занятия

		внедрением культуры, методами поощрения передовиков	
8	Современные проблемы менеджмента	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие глобализации, доступность основных видов ресурсов: материальных, финансовых, человеческих, информационных;</li> <li>конкурентоспособность и виртуальные организации;</li> <li>стратегические альянсы как форма ведения бизнеса</li> <li>– слияния и поглощения: причины слияний и поглощений, примеры из практики мирового и российского бизнеса</li> <li>– проблемы лидерства: развитие концепции лидерства в исторической перспективе</li> <li>– проблемы оценки деятельности в современном менеджменте: вознаграждение по результатам: реальный метод или красивая идея</li> <li>– информатизация менеджмента: информатизация менеджмента как результат прогресса технологии. Возможности, предоставляемые технологией и их реализация на практике</li> <li>уметь:</li> <li>– анализировать проблемы межкультурных взаимодействий: проблема межкультурных взаимодействий при ведении международного бизнеса;</li> <li>адаптация к новой культуре: культурный шок и его преодоление</li> <li>– определять единую корпоративной культуры общей компании; причины неудач слияний и поглощений, и способы их предотвращения</li> <li>– формировать критерии качества современного лидера-менеджера</li> <li>– ставить цели классических подходов к оценке деятельности</li> <li>– выявлять возможные негативные последствия информатизации, основные направления в использовании информационных технологий в</li> </ul>	лекции, практические занятия

		<p>будущем          владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– критериями качества глобального менеджера: культурная любознательность, толерантность, коммуникативные навыки, сильная самоидентичность, способность работать в условиях повышенной неопределенности</li> <li>– методикой организационного развития как метод воздействия на корпоративную культуру</li> <li>– проблемами национального стиля лидерства, особенностями лидерства в российском бизнесе</li> <li>– проблемами обратной связи при оценке деятельности, методом всесторонней обратной связи: достоинства и ограничения</li> <li>– проблема разрыва в знаниях менеджеров и специалистов по информационным технологиям.</li> </ul> <p>Возникновение работника знания как работника нового типа: проблемы мотивации и лояльности. ролью менеджера в современном обществе, качествами, необходимыми менеджеру XXI века: самосознание, навыки индивидуального обучения, навыки коммуникаций</p>	
9	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> </ul>	практические занятия

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– давать особенности развития стратегических партнерств в России</li> <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>	
10	Стратегическое управление	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные концепции стратегического менеджмента</li> <li>– инструменты и методы стратегического управления</li> <li>– инструменты и методы стратегического анализа и планирования</li> <li>– методы планирования и прогнозирования на микро и макроуровне</li> <li>– составляющие стратегии организации</li> <li>– процесс и инструменты стратегического менеджмента</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать стратегию развития организации с учетом условий её функционирования факторов</li> <li>– применять методы стратегического управления для повышения эффективности управления бизнесом</li> <li>– проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации</li> <li>– планировать и реализовывать инновационные стратегические мероприятия</li> </ul>	практические занятия

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать инструментарий стратегического менеджмента для разработки стратегии организации</li> <li>– оценивать риски и возможные социально-экономические последствия принятых решений</li> <li>владеть: <ul style="list-style-type: none"> <li>– современными технологиями разработки стратегии организации</li> <li>– современными методами сбора, обработки и анализа управленческой, экономической и технической информации</li> <li>– инструментами и методами стратегического анализа</li> <li>– навыками проектирования организационной структуры в соответствии со стратегией</li> <li>– навыками анализа стратегических альтернатив и осуществления стратегического выбора поведения в конкурентной среде</li> <li>– навыками управления стратегическими изменениями</li> </ul> </li> </ul>	
11	Стратегическое управление корпорацией	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративную форму организации бизнеса, ее преимущества и недостатки, понятие корпоративного управления, основные модели, принципы</li> <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> </ul>	лекции, практические занятия, экзамен

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– применять механизм управления холдинговыми компаниями</li> <li>– адаптировать положительный зарубежный опыт развития ФПГ</li> <li>владеть:</li> <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>	
12	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> <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> </ul> <p>уметь:</p> <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</li> </ul>	лекции, практические занятия, экзамен

		<p>взаимодействия стратегией управления человеческими ресурсами и стратегии организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <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> <p>владеть:</p> <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> <li>– методикой SWOT-анализа и разработка конкурентного профиля, формировать цель, задачи и этапы реализации стратегии управления человеческими ресурсами</li> <li>– методикой контроля</li> <li>– сравнительными методами и алгоритмами анализа</li> </ul>	
13	Управление инновациями	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теоретические основы инноватики, инновационные стратегии</li> <li>– становление теории инноватики и ее современные концепции, длинные волны Н.Д. Кондратьева. Деловые циклы Й.Шумпетера, технологические уклады, основные понятия теории инноватики</li> <li>– возникновение и становление инновационных стратегий, понятие и виды инновационных</li> </ul>	практические занятия



		<p>стратегий, особенности инновационных стратегий, инновационный аспект базовых стратегий роста, типы инновационного поведения фирм – концепцию проектирования инновационных преобразований, последовательность выбора и реализации инновационной стратегии, инновационные преобразования</p> <p>– множественность организационных форм и функций специалистов в инновационной деятельности , процесс формирования инновационных подразделений, формы малого инновационного предпринимательства</p> <p>– понятие инновационная деятельность как объект инвестирования, источники инвестиций, инвестиционная привлекательность проектов и программ в инновационной деятельности, факторы инвестиционной привлекательности</p> <p>уметь:</p> <p>– управлять инновационными преобразованиями, проводить выбор организационных форм инновационной деятельности</p> <p>– применять инновационный процесс и инновационную деятельность</p> <p>– классифицировать типы конкурентного поведения, стратегии в сфере массового производства</p> <p>– переходить от инновационной стратегии к инновационному проекту, инновационной программе, формировать инновационные цели от инновационного потенциала организации</p> <p>– анализировать и применять новые фирмы в рамках старых компаний, венчурные фирмы — рискофирмы, «Инкубаторные программы» и сети малых фирм, бизнес-инкубаторы в России, межфирменные научно-</p>	
--	--	---	--

		<p>техническая кооперации в инновационных процессах  – анализировать отраслевую инвестиционную привлекательность, внутрикорпоративную инвестиционную привлекательность, критерии инвестиционной привлекательности, норму прибыли при финансировании инновационных проектов  владеть:  – характеристикой инвестиций в инновационном процессе, процессом управления рисками в инновационной деятельности  – классификацией новаций, инновационных процессов и нововведений, ценностным аспектом нововведений и развитие конкуренции, процессом принятия решений в управлении инновациями  – стратегиями дифференциации продукции и сегментирования рынка, стратегиями инновационных исследовательских и разрабатывающих организаций, стратегиями в сфере мелкого неспециализированного бизнеса, спецификой российских инновационных стратегий  – проектным управлением инновациями, реинжинирингом и инновационными деловыми процессами  – аналитическим выбором таких форм как: альянсы, консорциумы и совместные предприятия, инновационная деятельность региональных научно-технических центров и финансово-промышленных групп, региональная инновационная политика, региональные научно-технические центры, парки и технополисы, их роль в создании инноваций на федеральном уровне  – экономической экспертизой коммерческого предложения или</p>	
--	--	--	--

		проекта в целом, устойчивостью	
14	Управление социально-экономическими системами	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предмет теории управления, управленческие отношения и понятие организационного управления, цели управления, дерево целей, специфику работы с целевой информацией, критерии эффективности и ограничения при достижении цели. Управление в сложных системах, понятие обратной связи и ее роль в управлении</li> <li>– понятие организации как открытая социально-экономической системы, классификацию организаций, принципы развития и закономерности функционирования организации, законы организации</li> <li>– понятие метода управления, классификацию методов управления, характеристику административных методов управления, экономические методы управления и их характеристика</li> <li>– функцию организации как создание реальных условий для достижения целей. Понятие организационных структур, виды организационных структур, принципы построения организационных структур, элементы организационной структуры управления</li> <li>– определение понятия «Управленческие решения», технология разработки и принятия управленческих решений, роль решений в процессе управления. сущность решения и его виды, классификацию управленческих решений, требования, предъявляемые к качеству управленческого решения, этапы процесса принятия решений</li> <li>– понятие информации, ее свойства и характеристики, особенности использования информации о состоянии внешней среды и объекта</li> </ul>	практические занятия

		<p>управления в организационных системах управления с обратной связью; особенности создания и использования информационного обеспечения систем организационного управления, информационное обеспечение в условиях чрезвычайных ситуаций</p> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формализовать и ставить задачи управления, различать основные структуры и методы управления социально-экономическими системами:</li> <li>административно-организационные, экономические, социально-психологические и др</li> <li>– анализировать внутреннюю среду организации и ее составляющие, давать характеристику внешней среды организации</li> <li>– социально-психологическими методами управления, условиями эффективного применения различных методов управления</li> <li>– анализировать такие системные организации как: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная структуры управления; функциональная и дивизиональная структуры; матричная структура</li> <li>– выявлять проблемы; подготавливать информационный материал; выработать варианты решений; определять оптимальным вариантом; формализация управленческого решения; организовывать выполнение принятого решения; применять контроль руководства за выполнением решения</li> <li>– анализировать хранилища данных, базы знаний</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– спецификой управления социальными и экономическими системами, математическим и имитационным моделированием, современными управленческими</li> </ul>	
--	--	---	--

		<p>подходами: управлением качеством, обучающаяся организация, управление знаниями</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– факторами прямого и косвенного воздействия, роли</li> <li>– методами: проектирования организационных структур, делегирования, полномочия и ответственность; власти и пределами полномочий; отношениями централизации и децентрализации в структуре; линейных и аппаратных полномочий; оценки эффективности организации полномочий</li> <li>– методами принятия и реализации решений: метод Дельфы, мозгового штурма, номинальной группы, «дерево решений»</li> <li>– анализом бизнес-процессов и их реинжинирингом, информационным менеджментом в социально-экономических системах</li> </ul>	
15	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</li> </ul>	лекции, практические занятия

		<p>матрица «рост-рыночная доля»</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 конъюнктуры, психологические методы. Ценовая эластичность спроса</li> <li>уметь: <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</li> </ul> </li> </ul>	
--	--	--	--

		<p>планирование, маркетинговый контроль          владеть:          – 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»</p>	
16	Форсайт компетенций специалистов	<p>знать:          – истоки Global Education Futures: форсайт глобального образования; анализ национальной системы квалификаций и компетенций; теоретические аспекты и принципы навыков будущего: давление технологических, финансовых и экологических стандартов; ускорение</p>	<p>лекции, практические занятия, экзамен</p>

		<p>изменений в промышленности, экономике и обществе; техно-социальное развитие во взаимосвязи с устареванием профессий в производстве, сфере услуг на основе внедрения искусственного интеллекта, роботов, автоматизированных логистических систем и прочее</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные тенденции, выявленные в процессе разработки квалификационных требований и компетенций</li> <li>– форсайт Компетенций 2030 (2035), глобальные профессиональные стандарты, определяющие международные рынки образования и труда</li> <li>– форсайт прогноз - Мир 2035: панорама больших вызовов; навыки будущего: экономика и общество 21 века</li> <li>– методику дизайна образовательных сред и навыков учителей; кардинальный сдвиг в организации образовательных систем: переход от связки «локальное/национальное» к «территориальное/глобальное»</li> <li>– ключевые роли провайдеров «нового» образования</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать новые источники национальной конкурентоспособности в промышленно развитых странах за счет создания новых отраслей</li> <li>– выявлять навыки будущего</li> <li>– анализировать новые системы “индустриального” образования и профессиональной подготовки, появление и усиление новых игроков</li> <li>– прогнозировать навыки будущего: ключевые типы грамотности и базовые навыки 21 века</li> <li>– представлять и характеризовать карту будущего для глобальных образовательных платформ, карту будущего для локальных образовательных экосистем</li> <li>– проектировать новое поколение интеграторов</li> </ul>	
--	--	---	--



		<p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценками ускоренных изменений в промышленности, экономике и обществе; техно-социальным развитием во взаимосвязи с устареванием профессий по причине внедрения искусственного интеллекта, роботов, автоматизированных логистических систем и прочее</li> <li>– логикой формирования перечня востребованных компетенций</li> <li>– практикоориентированным образованием, производственной практикой, институтом наставничества, сообществом практики</li> <li>– прогнозными навыками</li> </ul> <p>форсайт : «Чему учить» = «как учить» - требования будущего</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ключевыми областями изменений в образовании: что следует делать регулятору / администратору</li> <li>– показателями оценки эффективности форсайт компенсаций специалистов</li> </ul>	
17	Научно-исследовательская работа	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тематику НИР в данной сфере, тему исследования</li> <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> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– методикой анализа эмпирического материала по проблеме исследования</li> <li>– алгоритмом применения и использования результатов НИР для составления итогового отчета о НИР</li> </ul>	
18	<p>Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (Педагогическая)</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 учебного материала по требуемой тематике к лекции, практическому занятию, семинарскому занятию; изучение учебно-методической литературы</li> <li>– механизм описания выполненной работы и полученных практических результатов</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– решать организационные вопросы основных подходов к освоению и проведению занятий</li> <li>– организовывать практическую работу: участие в учебном процессе; проведение занятий; участие в анализе своих занятий, а также занятий, проводимых опытными преподавателями; участие в организации и проведении занятий с использованием современных информационных технологий обучения. Ведение дневника практики</li> <li>– проводить проверку и анализ отчетных материалов</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– образовательным стандартом практики и рабочим учебным планом по одной из основных образовательных программ; организационными формами и методами обучения выпускающей кафедры</li> <li>– навыками подготовки и оформления отчета о практике и</li> </ul>	

		презентации	
19	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 современной научной литературе, уточнение тематики исследования</li> <li>– раскрывать и уточнять тему и методологию исследования, Корректировать и уточнять плана работы над диссертацией</li> <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	Современный стратегический анализ			+							
2	SWOT-анализ управления				+						
3	Инновационные стратегии		+								
4	Методология исследовательской деятельности		+								
5	Организация стратегического планирования		+								
6	Разработка корпоративных стратегий			+							
7	Реализация стратегии			+							
8	Современные проблемы менеджмента				+						
9	Стратегическое партнерство				+						
10	Стратегическое управление		+								
11	Стратегическое управление корпорацией		+								
12	Стратегическое управление человеческими ресурсами				+						
13	Управление инновациями			+							
14	Управление социально-экономическими системами			+							
15	Формирование маркетинговых стратегий	+									
16	Форсайт компетенций специалистов		+								
17	Научно-исследовательская работа	+	+	+	+						
18	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (Педагогическая)		+								
19	Преддипломная практика				+						

## 2.3. Матрица оценки сформированности компетенции

№ п/п	Наименование учебных дисциплин и практик	Оценочные средства и формы оценки
1	Современный стратегический анализ	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). Экзамен.
2	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.
3	Инновационные стратегии	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы. Экзамен.
4	Методология исследовательской деятельности	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.
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	Современные проблемы 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). Экзамен.
9	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.
10	Стратегическое управление	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 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.
12	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

		итогах каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе). Аттестация с оценкой.
13	Управление инновациями	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	Управление социально-экономическими системами	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.
15	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.
16	Форсайт компетенций специалистов	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.
17	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.
18	Практика по получению	Подготовка к выходу на практику (ознакомление

	<p>профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (Педагогическая)</p>	<p>с программой практики, получение задания).  Степень выполнения программы практики.  Качество представленного отчёта по практике (своевременность, качество проведенной работы, творческие инициативы).</p>
19	<p>Преддипломная практика</p>	<p>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).</p>