

Приложение 3
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) программы
Менеджмент организации

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Севастопольский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

Кафедра менеджмента, туризма и гостиничного бизнеса

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.03.02 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Менеджмент организации

Уровень высшего образования Бакалавриат

Год начала подготовки 2025

Москва – 2024 г.

Составитель:

доцент, к.э.н., доцент
менеджмента, туризма и гостиничного
бизнеса Севастопольского филиала
РЭУ им. Г.В. Плеханова

О.Л. Рывкина

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры менеджмента, туризма и гостиничного бизнеса Севастопольского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

протокол № 8 от «18» апреля 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	4
Цель и задачи освоения дисциплины	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	5
II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	Ошибка! Закладка не определена.
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	13
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ	14
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ	14
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	14
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	14
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	15
V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	15
VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	Ошибка! Закладка не определена.

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «Стратегический менеджмент стартап-проектов» является формирование теоретических знаний и практических навыков стратегического управления предпринимательской деятельности при разработке и реализации собственных предпринимательских проектов;

Задачи дисциплины «Стратегический менеджмент стартап-проектов»:

- изучение теоретических основы стратегического управления предпринимательской деятельностью;
- освоение навыков стратегического целеполагания при разработке стратегии стартап-проекта;
- освоение навыков стратегического анализа внешней среды собственного стартапа;
- приобретение знаний и навыков разработки конкурентных стратегий развития стартап-проектов;
- приобретение навыков разработки стратегий финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности организации;
- формирование навыков обоснования потребности в ресурсах ;
- получение навыков принятия решений при организации управления реализацией стартап-проектов;
- получение навыков экономического обоснования эффективности стартап-проектов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент стартап-проектов» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательного процесса и является элективной дисциплиной.

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины *	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная*
Объем дисциплины в зачетных единицах	3 ЗЕТ		
Объем дисциплины в акад. часах	108		
Промежуточная аттестация: форма	зачет		-
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:	36	16	-
1. Контактная работа на проведение занятий лекционного и семинарского типов, всего часов, в том числе:	34	14	-
• лекции/электронные часы	18/0	6/0	-
• практические занятия	16	8	-
• лабораторные занятия	-	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)** (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной	2	2	-

аттестации (Катт) <i>(заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)</i>			
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	-	-	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	-	-	-
Самостоятельная работа (СР), всего:	72	92	-
в том числе:			
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк) <i>(заполняется при наличии экзамена по дисциплине)</i>	-	-	-
• самостоятельная работа в семестре (СРс)	72	92	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу <i>(заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)</i>	-	-	-
• изучение ЭОР <i>(при наличии)</i>	20	32	-
• изучение онлайн-курса или его части	-	-	-
• выполнение индивидуального или группового проекта	20	20	-
• <i>и другие виды (подготовка к к/р, опросу, дискуссии, выполнение расчетно-аналит. заданий, реферата и т.д.)</i>	32	40	-

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции <i>(код и наименование компетенции)</i>	Индикаторы достижения компетенций <i>(код и наименование индикатора)</i>	Результаты обучения <i>(знания, умения)</i>
ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-2.4. Выбирает решения для реализации в составе группы экспертов	ПК-2.4. У-1. Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами ПК-2.4. У-2. Умеет использовать техники эффективных коммуникаций ПК-2.4. У-3. Умеет оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами
ПК-3. Способен осуществлять управление инновационной деятельностью		ПК-3.2. 3-1. Знает методы принятия стратегических решений в сфере управления инновационной деятельностью ПК-3.2. 3-2. Знает методы формулирования и реализации управленческих решений на уровне инновационной стратегии бизнес-единиц ПК-3.2. 3-3. Знает принципы оценивания

	<p>ПК-3.2. Осуществляет разработку и реализацию инновационной стратегии организации</p>	<p>результатов и последствий, принятых решения в сфере инновационной деятельности ПК-3.2. 3-4. Знает теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения инновационных стратегических преимуществ организации</p> <hr/> <p>ПК-3.2. У-1. Умеет проектировать организационные структуры для инновационной деятельности ПК-3.2. У-2. Умеет разрабатывать бизнес-планы в сфере инновационной деятельности ПК-3.2. У-3. Умеет выбирать и сравнивать различные варианты внедрения инновационных бизнес-процессов в организации ПК-3.2. У-4. Умеет разрабатывать стратегические управленческие решения в области планирования и финансирования инноваций ПК-3.2. У-5. Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия с целью подготовки сбалансированной инновационной стратегии</p>
--	---	--

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/ разделу или по всему курсу в
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
Семестр 8												
1.	Тема 1. Теоретические основы стратегического управления предпринимательской деятельностью Сущность и особенности предпринимательской деятельности. Стартап как форма предпринимательской деятельности. Этапы создания стартапа. Сущность и эволюция концепции стратегического управления предпринимательской деятельности	4	2	-	-	10	16	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5	О.	Т.	Инд.пр.
2.	Тема 2. Стратегическое целеполагание при разработке стартап-проектов Миссия и цели стартапа. Процесс формирования миссии. Виды целей. Взаимосвязь миссии и целей.	2	2	-	-	10	14	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4	О.	К	Инд.пр.

									ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5			
3.	Тема 3. Стратегический анализ при разработке стартап-проектов Понятие предпринимательской среды. Внешняя и внутренняя предпринимательская среда. Методы анализа внешней и внутренней среды. Сегментация рынка. Выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля в целом. Анализ сегментов рынка. Анализ конкуренции. Позиционный анализ. SWOT-анализ.	4	4	-	-	16	24	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5	Гр.д.	К	Инд.пр.
4.	Тема 4. Стратегическое бизнес-планирование стартап-проектов Бизнес-планирование. Планирование продаж. Планирование производства. Планирование потребностей в материальных ресурсах Методы и инструментальные средства инвестиционного анализа и моделирования.	2	2	-	-	16	20	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5	Гр.д	Т	Инд.пр.
5	Тема 5. Разработка и выбор стратегической альтернативы стартап-проекта Подходы к разработке стратегических альтернатив. Анализ эффективности инвестиционных проектов.	2	2	-	-	10	14	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3	О.	К	Инд.пр.

	Матрицы портфельного анализа.								ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5			
6	Тема 6. Управление реализацией стартап-проекта Процесс реализации стартап-проекта. Управление процессом реализации стартап-проекта. Организация управления. Контроль и оценка реализации стартап-проекта	4	4	-	-	10	18	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5	О.	Т	Инд.пр.
	Итого	18	16	-	-	72	106					

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/ разделу или по всему курсу в
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
Семестр 9												
1.	Тема 1. Теоретические основы стратегического управления	1	1	-	-	15	18	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2	О.	Т.	Инд.пр.

	предпринимательской деятельностью Сущность и особенности предпринимательской деятельности. Стартап как форма предпринимательской деятельности. Этапы создания стартапа. Сущность и эволюция концепции стратегического управления предпринимательской деятельности								ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5			
2.	Тема 2. Стратегическое целеполагание при разработке стартап-проектов Миссия и цели стартапа. Процесс формирования миссии. Виды целей. Взаимосвязь миссии и целей.	1	1	-	-	15	18	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5	О.	К	Инд.пр.
3.	Тема 3. Стратегический анализ при разработке стартап-проектов Понятие предпринимательской среды. Внешняя и внутренняя предпринимательская среда. Методы анализа внешней и внутренней среды. Сегментация рынка. Выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля в целом. Анализ сегментов рынка. Анализ конкуренции. Позиционный анализ. SWOT-анализ.	1	1	-	-	15	18	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5	Гр.д.	К	Инд.пр.
4.	Тема 4. Стратегическое бизнес-	1	1	-	-	15	18	ПК-2.4	ПК-2.4. У-1	Гр.д	Т	Инд.пр.

	планирование стартап-проектов Бизнес-планирование. Планирование продаж. Планирование производства. Планирование потребностей в материальных ресурсах Методы и инструментальные средства инвестиционного анализа и моделирования.							ПК-3.2	ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5			
5	Тема 5. Разработка и выбор стратегической альтернативы стартап-проекта Подходы к разработке стратегических альтернатив. Анализ эффективности инвестиционных проектов. Матрицы портфельного анализа.	1	2	-	-	16	17	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5	О.	К	Инд.пр.
6	Тема 6. Управление реализацией стартап-проекта Процесс реализации стартап-проекта. Управление процессом реализации стартап-проекта. Организация управления. Контроль и оценка реализации стартап-проекта	1	2	-	-	16	17	ПК-2.4 ПК-3.2	ПК-2.4. У-1 ПК-2.4. У-2 ПК-2.4. У-3 ПК-3.2. 3-1 ПК-3.2. 3-2. ПК-3.2. 3-3 ПК-3.2. 3-4 ПК-3.2. У-1 ПК-3.2. У-2 ПК-3.2. У-3 ПК-3.2. У-4 ПК-3.2. У-5	О.	Т	Инд.пр.

<i>Итого</i>	6	8	-	-	92	106					
--------------	---	---	---	---	----	-----	--	--	--	--	--

Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:

Опрос (О.)

Групповая дискуссия (Гр.д.)

Формы текущего контроля:

Кейс (К.)

Тест (Т.)

Формы заданий для творческого рейтинга:

Индивидуальный проект (Ин.пр.)

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Предпринимательство и стартапы : практическое руководство / М. Андрессен, С. Бланк, Т. Батлер [и др.]. - Москва : Альпина Паблишер, 2023. - 156 с. - ISBN 978-5-9614-7479. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2138707>
2. Харина, О. С. Управление стартапом и жизненным циклом технологического продукта : учебное пособие / О. С. Харина, Э. Р. Жданов, Д. Попель. - Чебоксары : Среда, 2024. - 149 с. - ISBN 978-5-907830-77-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2195779>
3. Музыченко, В. В. HR в стартапе : практическое пособие / В.В. Музыченко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 224 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009804-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1899837>

Дополнительная литература:

1. Жуков, М. HeadHunter. Успех неизбежен. Как стартап стал лидером онлайн-рекрутмента и изменил рынок труда : научно-популярное издание / М. Жуков. - Москва : Альпина ПРО, 2024. - 168 с. - ISBN 978-5-6047842-4-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2180222>
2. Аствацатурова, К. В., От научных идей к стратегии бизнес - развития : сборник статей / К. В. Аствацатурова, ; под общ. ред. К. В. Аствацатуровой, Коллектив авторов. — Москва : Русайнс, 2024. — 162 с. — ISBN 978-5-466-06745-3. — URL: <https://book.ru/book/954044>
3. Токарев, Б. Е. Маркетинг инновационно-технологических стартапов: от технологии до коммерческого результата : монография / Б.Е. Токарев. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 264 с. - ISBN 978-5-9776-0572-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2081679>
4. Азоев, Г. Л., Маркетинговые технологии масштабирования бизнеса инновационного стартапа : монография / Г. Л. Азоев, Е. В. Сумарокова. — Москва : Русайнс, 2023. — 124 с. — ISBN 978-5-466-05166-7. — URL: <https://book.ru/book/952741>

Нормативные правовые документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994г. №51-ФЗ (ред. от 08.08.2024). Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 08.08.2001г. №129-ФЗ (ред. от 28.12.2024). Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 02 июня 2016г. № 1083-р «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» (ред. от 30.03.2018). Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. 22.07.2024). Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998г. №146-ФЗ (ред. от 29.11.2024). Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru> -Справочно-правовая система Консультант Плюс;
2. <http://www.1gl.ru> -Справочно-правовая система Главбух.

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

1. Рывкина О.Л. Стратегический менеджмент стартап-проектов: (электронный образовательный ресурс, размещённый в ЭИОС Севастопольского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова) <http://sdo.sev-reu.ru/>

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.gks.ru/>
2. World Bank Open Data [Электронный ресурс; Режим доступа <https://data.worldbank.org/>
3. Eurostat [Электронный ресурс; Режим доступа <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
4. Ситуационный центр РЭУ им. Г.В. Плеханова [Электронный ресурс; Режим доступа <http://reu.stat.university:8180/biportal/contourbi.jsp?solution=solution&allsol=1>
5. Базы данных Министерства экономического развития и торговли России - www.economy.gov.ru

ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. <https://smbn.ru> – портал бизнес-навигатора МСП
2. <https://ma.innoagency.ru> – Московский акселератор
3. <http://opora.ru/> – Опора России, Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства
4. <https://corpmsp.ru/> – сайт АО «Корпорация МСП»
5. <http://smb.gov.ru/> – портал малого и среднего предпринимательства, Министерство экономического развития РФ
6. <http://doingbusiness.org/> – портал сравнительной оценки условий ведения бизнеса в различных странах
7. <https://www.gemconsortium.org/> – мониторинг предпринимательской активности в различных странах
8. <http://exportcenter.ru> – официальный сайт «Российского Экспортного Центра»
9. <http://nalog.ru> – официальный сайт Федеральной Налоговой Службы
10. <https://dasreda.ru/> - платформа знаний и сервисов для бизнеса.

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Операционная система Windows 10, Microsoft Office Professional Plus: 2019 год (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access)

Антивирус Dr.Web Desktop Security Suite Комплексная защита

Браузер Яндекс

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «*Стратегический менеджмент стартап-проектов*» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

для проведения занятий семинарского типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами для представления учебной информации студентам;

для самостоятельной работы:

- помещением для самостоятельной работы, оснащённым компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Филиала.

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.
- Методические указания по подготовке и оформлению проектов.

V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся в процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент стартап-проектов» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (зачет)	40
ИТОГО	100

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия с академической группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет обучающегося».

VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ¹

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Тематика курсовых работ

Курсовая работа/проект по дисциплине «Стратегический менеджмент стартап-проектов» не предусмотрена.

Типовой перечень вопросов к зачету:

¹ В данном разделе приводятся примеры оценочных материалов

1. Сущность стратегического управления
2. Процесс стратегического управления
3. Миссия и цели инновационного предприятия
4. Инструменты стратегического анализа среды
5. Сущность и виды стратегии
6. Сущность инновационного предпринимательства.
7. Виды предпринимательской деятельности.
8. Поддержка инновационного предпринимательства в отдельных странах.
9. Закономерности научно-технического развития и их влияние на предпринимательство
10. Определение понятия «стартап», основные характеристики.
11. Особенности реализации Start-up проектов в сфере информационных технологий и реальном секторе экономики.
12. Жизненный цикл стартапа.
13. Лучшие истории создания стартапов
14. Университеты и бизнес-школы, технопарки, грантовые программы, сообщества бизнес-ангелов и фонды, бизнес-инкубаторы как элементы совокупности «экосистемы».
15. Условия для создания и развития новых компаний.
16. Состояние глобальной экосистемы стартапов на основе отчета The Global Startup Ecosystem Ranking
17. Опыт формирования инновационных экосистем в зарубежных странах
18. Технология принятия инвестиционных решений.
19. Методический инструментарий инвестиционного менеджмента.
20. Метод дисконтированных денежных потоков; метод венчурного капитала; метод реальных опционов и другие
21. Понятие и классификация проектов.
22. Формы и источники финансирования инвестиционных проектов.
23. Этапы жизненного цикла проекта
24. Общая характеристика рисков проекта.
25. Организация работ по оценке, анализу и управлению рисками.
26. Анализ чувствительности и устойчивости проекта.
27. Пути и методы снижения величины рисков
28. Основные функции менеджера проекта.
29. Партнерское соглашение

Практические задания к зачету:

Задача №1. Составить резюме анализа внешних стратегических факторов (не менее 5) в соответствии с методикой EFAS для рынка туристских услуг С-Петербурга. Студент выступает в качестве эксперта. Вес и степень влияния факторов определяются методом анализа иерархий.

Примечание. Задача решается с применением пакета TPR.

Задача № 2. В таблице 1 приведены данные по региональному рынку молока и молочных продуктов. Построить позиционную карту стратегических групп конкурентов.

Таблица 1.

Вид бизнеса	Цена	Качество	ОДР (%)
ОАО «Молокозавод №1»	Выше средней	Высокое	40
Мелкие производители из сельских районов	Ниже средней	Среднее	25

области			
Импортная продукция	Средняя	Ниже среднего	15
Продукция фирм из других регионов России	Выше средней	Среднее	20

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Примеры вопросов для проведения опроса:

1. Сущность и особенности предпринимательской деятельности.
2. Стартап как форма предпринимательской деятельности.
3. Этапы создания стартапа.
4. Сущность и эволюция концепции стратегического управления предпринимательской деятельности

Примеры тем групповых дискуссий:

1. Понятие предпринимательской среды.
2. Внешняя и внутренняя предпринимательская среда.
3. Методы анализа внешней и внутренней среды.
4. Сегментация рынка.
5. Выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля в целом.

Типовые тестовые задания:

1. Стратегический менеджмент – это:
 - a) процесс принятия решений
 - b) наука об управлении сложными объектами
 - c) наука и технология стратегического управления
 - d) реализация планов предприятия
2. Основные элементы стратегического менеджмента:
 - a) стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль
 - b) субъекты и объекты стратегического управления
 - c) стратегическое планирование и тактическое планирование
 - d) менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг
3. Основоположниками научного направления стратегического управления считаются:
 - a) военные теоретики
 - b) античные философы
 - c) немецкие военные
 - d) китайские философы
4. Наука «стратегическое управление» стала развиваться:
 - a) 50-60 гг. XIX в.
 - b) 70-80 гг. XIX в.
 - c) 20-30 гг. XX в.
 - d) 60-70 гг. XX в.
5. Авторство книги «36 стратагем» приписывают:
 - a) Карлу фон Клаузевицу
 - b) Наполеону Бонапарту
 - c) Конфуцию
 - d) Сунь-Цзы

Типовые кейсы:

Задание 1.

Венчурный проект: интернет-портал объявлений Avito.ru Avito — интернет-сайт для размещения платных и бесплатных объявлений о товарах и услугах от частных лиц и компаний. Товары могут быть как новыми, так и бывшими в употреблении. Также на Avito размещаются объявления по поиску работы и о существующих вакансиях на рынке труда. Всего на сайте по состоянию на конец 2015 года насчитывалось более 31 млн активных объявлений. По данным TNS, ежемесячная аудитория интернет-портала превышает 25 млн уникальных посетителей; кроме того, более 9 млн пользователей заходят на Avito с мобильных устройств. Основную часть доходов компании приносит реклама на сайте. Аналитики Goldman Sachs назвали Avito самым быстрорастущим сервисом по размещению объявлений в мире. По итогам 2014 г. выручка компании составила 76,5 млн долл. (+76% по отношению к аналогичному показателю 2013 г.), в 2015 г. — 83,7 млн долл. (+55%), а к 2018 году, по мнению аналитиков, показатель достигнет 300 млрд долл.¹ Сайт Avito.ru содержит 10 категорий объявлений: Авто, Недвижимость, Работа, Услуги, Личные вещи, Для дома и дачи, Бытовая электроника, Хобби и отдых, Животные, Для бизнеса. Кроме того, сайт имеет несколько сервисов для бизнеса: • Магазины — данный сервис позволяет открыть на Avito собственный «магазин». Функционал сервиса рассчитан на компании и частных предпринимателей.

- Промо — сервис позволяет создать рекламу, направленную на конкретную аудиторию сайта. <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/03/15/633622-avito-viruchku>
- Контекст — сервис для привлечения покупателей с Avito на страницы интернет-магазинов с помощью контекстной рекламы.
- CheckOut — логистический сервис, агрегирующий услуги различных служб доставки.
- ActiAgent — инструмент для работы агентов и брокеров. Позволяет управлять своей базой, размещать и отслеживать объявления на площадках, вести клиентов. Головной офис компании ООО «КЕХ eКоммерц», владельца сайта Avito, расположен в Москве. Численность персонала по состоянию на 2015 год составляла 770 человек. Руководство компании:
- Филип Энгельберт — управляющий директор (СЕО) группы и сооснователь компании;
- Йонас Нордландер — генеральный директор и сооснователь компании;
- Кристоффер Норман — операционный директор;
- Владимир Правдивый — исполнительный директор. Сайт Avito был создан 15 октября 2007 года. Основателями компании являются Йонас Нордландер и Филип Энгельберт. Идея создать собственный бизнес появилась у Йонаса еще в 1998 году. Спустя год он вместе с друзьями открыл интернет-аукцион Tradera.com, который в 2006 году был продан компании Ebay за 48 млн долл. В 2007 году Йонас по приглашению Юрия Мильнера, совладельца компании Digital Sky Technologies, посетил Россию и увидел в ней перспективный рынок с большим потенциалом развития, даже несмотря на небольшие показатели проникновения интернета в стране на тот момент (в пределах 20–25%). Вернувшись в Швецию, Йонас начал встречаться с инвесторами и продвигать идею создания сайта объявлений. Одним из заинтересовавшихся идей инвесторов стал Филип Энгельберт, на тот момент, работавший в компании, купившей справочники Yellow Pages. Йонас и Филип объединили усилия и вместе создали Avito. Запущенный в 2007 году сайт Avito.ru специализировался на товарах повседневного спроса. Также помимо публикации объявлений на сайте того времени присутствовала возможность размещения аукционов. Уже в 2009-м от этой функции было решено полностью отказаться — вместо этого все внимание руководства компании сфокусировалось на работе с объявлениями. В том же году на Avito появляется сервис «Магазины», позволяющий размещать на сайте витрины для товаров. В 2010-м ежемесячная аудитория сайта расширилась до 10 млн уникальных посетителей. Компания получила инвестиции в размере 26 млн долл. от шведского концерна Investment AB Kinnevik и фонда Northzone Ventures. По оценкам экспертов, большая часть этих Темы 3. Бизнес-модель как источник конкурентного преимущества 53 инвестиций — около 21,5 млн долл. — была внесена Investment AB

Kinnevik. 10,8 млн долл. из этой суммы были ранее выданы компании в виде кредита¹. В 2011-м были запущены мобильная версия сайта и мобильное приложение. Сервис «Магазины» расширился, появилась возможность создания частных магазинов. Компания реализовывала аналогичные проекты и в других странах постсоветского пространства: так, на украинском рынке был запущен проект torg.ua, позднее объединенный с OLX.ua. В 2012 году еженедельное количество посещаемых страниц превысило 700 млн, а еженедельное число пользователей выросло до 10 млн. Портал вошел в топ-5 самых посещаемых ресурсов русского сегмента интернета после «В контакте», «Одноклассников», Mail.ru и Яндекса. На сайте были запущены разделы «Avito Авто» и «Avito Недвижимость». В том же году благодаря уверенному и быстрому росту компании удалось привлечь дополнительные 75 млн долл. инвестиций от Accel Partners и Baring Vostok Private Equity Fund. По словам представителей компании, средства были направлены на дальнейшее развитие бизнеса во всех регионах России и привлечение к работе в компании экспертов мирового уровня². В 2013 году произошло слияние Avito и ресурсов OLX.ru и Slando.ru, принадлежащих южноафриканскому холдингу Naspers, под одним брендом — Avito³. Взамен Naspers получил 18,6 % компании. Холдинг инвестировал в Avito 50 млн долл. В том же году состоялся запуск совместного проекта Avito и компании Korbitex, входящей в группу Naspers, — сайта объявлений о недвижимости Domofond.ru. Решение о развитии нового портала было связано с намерением создать специализированный сайт объявлений федерального масштаба. Avito вошла в топ-5 российских работодателей по итогам исследования Best Employers Study.⁴ Компания также заняла 10-е место в рейтинге крупнейших интернет-компаний в России по версии Forbes. 3 июля 2015 года состоялся запуск сервиса контекстной рекламы «Avito Контекст». С весны 2015-го на сайте началось введение платы за размещение объявлений в определенных категориях в ряде городов, сначала тестовое, а позже — более широкое. Целью нововведения было заявлено улучшение качества публикуемых объявлений, и борьба с недобросовестными сообщениями на сайте. При этом для обычных пользователей в популярных категориях (недвижимость, автомобили, электроника, животные) остается возможность бесплатного размещения, ограниченного количества объявлений, например одного или до 10 в месяц в зависимости от раздела. В отдельных категориях доступны только платные объявления. Также имеются ограничения на количество бесплатных объявлений или на сроки их размещения. 23 октября 2015 года медиахолдинг Naspers подписал соглашение о приобретении контрольного пакета акций компании Avito, увеличив свою долю с 17,8 до 67,9% посредством полного выкупа долей у фондов Kinnevik (владел 31,2%), Accel Partners (4,3%), Northzone (5,7%) и приобретения акций у Baring Vostok и основателей. Naspers — южноафриканская медиагруппа, штаб-квартира которой расположена в Кейптауне. Основана в 1915 году под названием De Nasionale Pers. Является крупнейшей по капитализации (около 70 млрд долл.) компанией ЮАР. Специализируется на медиаактивах и интернет-сервисах. Новое распределение долей в бизнесе: Naspers — 67,9%, шведская Vostok Nafta (Vostok New Ventures) — 13,3% (не участвовала в сделке), Baring Vostok — 4,2%, основатели, менеджмент и другие акционеры — 14,6%. По итогам сделки Naspers получил четыре места из семи в совете директоров Avito, остальные будут заняты представителями фондов Baring Vostok и Vostok New Ventures и Йонасом Нордландером. Сумма сделки составила 1,2 млрд долл. Таким образом, вся Avito была оценена в 2,38 млрд долл. С учетом долга компания оценена в 2,7 млрд долл. По данным из открытых источников, продажа 31% Avito принесла Kinnevik прибыль 734 млн долл., в 16 раз выше проинвестированной в проект суммы. В сообщениях Vostok New Ventures отмечается, что сделка увеличит оценку доли фонда в Avito приблизительно на 37%, что позитивно отразится на общей стоимости активов. Сделка по покупке Naspers столь крупного пакета акций Avito не только стала настоящей сенсацией на стагнирующем российском рынке венчурных инвестиций, но и, по сути, сделала его: согласно отчету PwC, суммарная стоимость выходов в 2015 году увеличилась более чем в два раза и составила 1573,5 млн долл. США по сравнению с 731,5 млн долл. США в 2014 году. При этом около 76% общей суммы пришлось на выход Accel Partners, Kinnevik и Northzone из Avito.

Если исключить эту сделку из расчетов, то стоимость выходов в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократилась почти. В качестве основных причин для совершения южноафриканской компанией этой сделки можно выделить следующие:

1. Прибыльность бизнеса и лидерство Avito на рынке Avito — крупнейший игрок на рынке онлайн-объявлений о продаже товаров и услуг в России. Больше половины трафика идет с мобильных устройств, утверждают в пресс-релизе Naspers. В мировом рейтинге Alexa по посещаемости у Avito.ru — 197-е место. На Avito можно продать автомобиль, недвижимость, любые бытовые товары, а также искать работу и размещать объявления об услугах — компания зарабатывает на размещении платных объявлений и обычной рекламе. В 2014 году выручка компании составила 76,5 млн долл. (рост год к году — 76%), EBITDA — 38,7 млн долл. Если предположить, что сделка обсуждалась больше года, бизнес Avito оценили с мультипликатором 70-х к показателю EBITDA по итогам 2014 года

2. В оценке компании заложена премия Naspers за приобретение контрольного пакета и за то, что покупается, по сути, монополист — у сервиса «Из рук в руки», который можно считать второй по посещаемости доской объявлений, только 5,2 млн уникальных посетителей в месяц (по статистике TNS). Боб Ван Дейк, гендиректор Naspers, несколько раз подчеркивал, что компания предпочитает проекты с проверенной бизнес-моделью, которые могут стабильно приносить деньги, если ими хорошо управлять. Менеджмент Naspers также не раз подчеркивал: рост проникновения интернета в России и рост электронной коммерции — главное, что привлекает Naspers в Avito.

2. Влияние изменений в экономике, обусловленных кризисными явлениями В непростые времена люди начинают экономить, и это подстегивает спрос на подержанные товары: например, зафиксирован рост продаж подержанных машин. Российские игроки венчурного рынка полагают, что данные явления подстегнули Naspers перейти к конкретным шагам.

3. Фактор BRICS Naspers, возможно, меньше боится сложностей на российском рынке, чем европейские инвесторы. «Это южноафриканская компания, у них все-таки лучше отношение к риску, чем у обычных западных инвесторов. Я думаю, что это как раз та причина, по которой покинули проект шведы — предположил в одном из интервью Герман Каплун, управляющий партнер TMT Investments. — Naspers в России давно, она из страны, с которой мы не конфликтуем, и это ее сильное преимущество».

4. Перспектива IPO В портфеле Naspers есть и другие онлайн-площадки объявлений. Самая крупная из них — OLX, она доступна более чем в сотне стран, и все ее сайты суммарно получают около 240 млн уникальных посетителей в месяц. В другой такой же сервис, Dubizzle.com, работающий в 11 странах (в основном в Африке и на Ближнем Востоке), Naspers инвестировала в 2013 году, получив 25% компании, а год спустя расширила пакет в проекте до контрольного. Наконец, в сентябре 2015 года Naspers инвестировала 100 млн долл. в мобильное приложение для объявлений о продаже вещей LetGo, которое было запущено одним из сооснователей OLX и к моменту сделки получило больше 2 млн загрузок. С LetGo Naspers нацелилась на американский рынок, заявили представители компании в интервью TechCrunch. Есть предположение, что расширение участия в Avito за столь внушительную сумму для Naspers — попытка получить еще один хороший актив, объединить все площадки объявлений и вывести эту группу через несколько лет на биржу.

5. Фактор Mail.ru У Naspers есть доля в крупнейшем интернет-холдинге России, Mail.ru Group. Эта компания также хотела занять место на рынке онлайн-объявлений, но ее собственный проект, Molotok.ru, летом 2015 года прекратил работу. Известно также, что Mail.ru приценивалась к Avito, но до сделки дело так и не дошло. Нельзя исключать в дальнейшем реализацию некоторых новых проектов с участием Mail.ru, Avito и Naspers. В любом случае следует отметить, что основателям проекта — Йонасу Нордландеру и Филипу Энгельберту — удалось правильно определить тренд и найти крайне перспективную нишу на развивающемся и растущем рынке. Резюмируя данную сделку, следует отметить, что покупка Naspers контрольного пакета акций Avito.ru, по сути, является одновременно долгосрочной инвестицией с учетом возможностей по развитию бизнеса (для Naspers) и успешным выходом

(для венчурных фондов Kinnevik (цена продажи своей доли — 846 млн долл., прибыль — около 800 млн долл.) и Northzone Ventures (цена продажи своей доли — 155 млн долл., прибыль — около 130 млн долл. — 150 млн долл.)

Ожидается, что в период рецессии на мировых рынках и спада российской экономики стратегической целью Naspers может стать увеличение и закрепление рыночной доли в расчете на последующий экономический рост.

Задание 1 В чем особенность существующей бизнес-модели компании Avito?

Задание 2. Определите ключевые преимущества данной модели.

Задание 3. На ваш взгляд, каким может быть развитие данной бизнес-модели?

Задание 4. Используя канву ценностного предложения, предложенную Питером Томпсоном, сформулируйте ценностное предложение для потребителя компании Avito.

Задание 5. Проанализируйте по блокам бизнес-модели М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманн, ключевые ресурсы, ключевые процессы, процессы монетизации и специфику генерирования прибыли компании Avito.

Примерная тематика индивидуального проекта:

1. Стратегия разработки и реализации стартап-проекта в сфере ИТ технологий
2. Стратегия разработки и реализации стартап-проекта в сфере туризма
3. Стратегия разработки и реализации стартап-проекта в сфере услуг
4. Стратегия разработки и реализации стартап-проекта в сфере образования
5. Стратегия разработки и реализации стартап-проекта в сфере культуры

Типовая структура зачетного задания

<i>Наименование</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1</i>	<i>10</i>
<i>Вопрос 2</i>	<i>10</i>
<i>Практическое задание</i>	<i>20</i>

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«зачтено»	ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-2.4. Выбирает решения для реализации в составе группы экспертов	Умеет верно и в полном объеме ПК-2.4. У-1. планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами ПК-2.4. У-2. использовать техники эффективных коммуникаций ПК-2.4. У-3. оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	Продвинутый

		ПК-3. Способен осуществлять управление инновационной деятельностью	ПК-3.2. Осуществляет разработку и реализацию инновационной стратегии организации	<p>Знает верно и в полном объеме ПК-3.2. 3-1. методы принятия стратегических решений в сфере управления инновационной деятельностью ПК-3.2. 3-2. методы формулирования и реализации управленческих решений на уровне инновационной стратегии бизнес-единиц ПК-3.2. 3-3. принципы оценивания результатов и последствий, принятых решения в сфере инновационной деятельности ПК-3.2. 3-4. теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения инновационных стратегических преимуществ организации</p> <p>Умеет верно и в полном объеме ПК-3.2. У-1. проектировать организационные структуры для инновационной деятельности ПК-3.2. У-2. разрабатывать бизнес-планы в сфере инновационной деятельности ПК-3.2. У-3. выбирать и сравнивать различные варианты внедрения инновационных бизнес-процессов в организации ПК-3.2. У-4. разрабатывать стратегические управленческие решения в области планирования и финансирования инноваций ПК-3.2. У-5. анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия с целью подготовки сбалансированной инновационной стратегии</p>	
70 – 84 баллов	«зачтено»	ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-2.4. Выбирает решения для реализации в составе группы экспертов	<p>Умеет с незначительными замечаниями ПК-2.4. У-1. планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами ПК-2.4. У-2. использовать техники эффективных коммуникаций ПК-2.4. У-3. оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами</p>	Повышенный
		ПК-3. Способен		<p>Знает с незначительными замечаниями</p>	

		осуществлять управление инновационной деятельностью	ПК-3.2. Осуществляет разработку и реализацию инновационной стратегии организации	<p>ПК-3.2. 3-1. методы принятия стратегических решений в сфере управления инновационной деятельностью</p> <p>ПК-3.2. 3-2. методы формулирования и реализации управленческих решений на уровне инновационной стратегии бизнес-единиц</p> <p>ПК-3.2. 3-3. принципы оценивания результатов и последствий, принятых решения в сфере инновационной деятельности</p> <p>ПК-3.2. 3-4. теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения инновационных стратегических преимуществ организации</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями</p> <p>ПК-3.2. У-1. проектировать организационные структуры для инновационной деятельности</p> <p>ПК-3.2. У-2. разрабатывать бизнес-планы в сфере инновационной деятельности</p> <p>ПК-3.2. У-3. выбирать и сравнивать различные варианты внедрения инновационных бизнес-процессов в организации</p> <p>ПК-3.2. У-4. разрабатывать стратегические управленческие решения в области планирования и финансирования инноваций</p> <p>ПК-3.2. У-5. анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия с целью подготовки сбалансированной инновационной стратегии</p>	
50 – 69 баллов	«зачтено»	ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-2.4. Выбирает решения для реализации в составе группы экспертов	<p>Умеет на базовом уровне, с ошибками</p> <p>ПК-2.4. У-1. планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами</p> <p>ПК-2.4. У-2. использовать техники эффективных коммуникаций</p> <p>ПК-2.4. У-3. оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами</p>	Базовый

		ПК-3. Способен осуществлять управление инновационной деятельностью	ПК-3.2. Осуществляет разработку и реализацию инновационной стратегии организации	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками ПК-3.2. 3-1. методы принятия стратегических решений в сфере управления инновационной деятельностью ПК-3.2. 3-2. методы формулирования и реализации управленческих решений на уровне инновационной стратегии бизнес-единиц ПК-3.2. 3-3. принципы оценивания результатов и последствий, принятых решения в сфере инновационной деятельности ПК-3.2. 3-4. теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения инновационных стратегических преимуществ организации</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками ПК-3.2. У-1. проектировать организационные структуры для инновационной деятельности ПК-3.2. У-2. разрабатывать бизнес-планы в сфере инновационной деятельности ПК-3.2. У-3. выбирать и сравнивать различные варианты внедрения инновационных бизнес-процессов в организации ПК-3.2. У-4. разрабатывать стратегические управленческие решения в области планирования и финансирования инноваций ПК-3.2. У-5. анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия с целью подготовки сбалансированной инновационной стратегии</p>	
менее 50 баллов	«не зачтено»	ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-2.4. Выбирает решения для реализации в составе группы экспертов	<p>Не умеет на базовом уровне ПК-2.4. У-1. планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами ПК-2.4. У-2. использовать техники эффективных коммуникаций ПК-2.4. У-3. оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами</p>	Компетенции не сформированы

		<p>ПК-3. Способен осуществлять управление инновационной деятельностью</p>	<p>ПК-3.2. Осуществляет разработку и реализацию инновационной стратегии организации</p>	<p>Не знает на базовом уровне - ПК-3.2. 3-1. методы принятия стратегических решений в сфере управления инновационной деятельностью ПК-3.2. 3-2. методы формулирования и реализации управленческих решений на уровне инновационной стратегии бизнес-единиц ПК-3.2. 3-3. принципы оценивания результатов и последствий, принятых решения в сфере инновационной деятельности ПК-3.2. 3-4. теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения инновационных стратегических преимуществ организации</p> <hr/> <p>Не умеет на базовом уровне ПК-3.2. У-1. проектировать организационные структуры для инновационной деятельности ПК-3.2. У-2. разрабатывать бизнес-планы в сфере инновационной деятельности ПК-3.2. У-3. выбирать и сравнивать различные варианты внедрения инновационных бизнес-процессов в организации ПК-3.2. У-4. разрабатывать стратегические управленческие решения в области планирования и финансирования инноваций ПК-3.2. У-5. анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия с целью подготовки сбалансированной инновационной стратегии</p>	
--	--	---	---	--	--