

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Лельчицкий Игорь Давылович  
Должность: и.о. проректора по образовательной деятельности  
Дата подписания: 19.06.2026 13:59:50  
Уникальный программный ключ:  
aa5b5ee17d97a2e4d94e98e995320af94f043ce2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:

Руководитель ООП

Беденко Н.Н.

«26» июня 2023 г.



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Стратегический менеджмент знаний и инноваций

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль  
Управление в организации

Для студентов 2 курса очной формы обучения

Составитель: Черников О.С., к.э.н., доцент

Тверь, 2023

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент знаний и инноваций» является формирование системы современных знаний, умений и практических навыков в области природы менеджмента, государственного управления и формирование у студентов системы знаний и представлений о системе органов государственного и муниципального управления.

Задачами освоения дисциплины являются:

- изучение взаимосвязи современной теории и практики менеджмента;
- раскрытие содержания основных функций органов государственного управления, взаимодействия государства, органов местного управления и общества в процессе управления, реализации государственной политики в процессе управления;
- определение роли субъектов и объектов в системе государственного управления на основе анализа мирового и отечественного опыта.

### **2. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина «Стратегический менеджмент знаний и инноваций» является элективной дисциплиной обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Управление в организации».

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: Теория организации, Правоведение, Организация предпринимательской деятельности, Инвестиционный менеджмент и др.

**3. Объем дисциплины (или модуля):** 5 зачетных единиц, 180 академических часов, в том числе для очной формы обучения:

**контактная аудиторная работа:** лекции 34 часа, практические занятия 34 часа;

**самостоятельная работа:** 85 часов, контроль 27 часов.

в том числе для очно-заочной формы обучения:

**контактная аудиторная работа:** практические занятия 20 часов;

**самостоятельная работа:** 133 часа, в том числе контрольных работ 27 часов.

### **4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-11 - Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	УК-11.1 - Определяет социально-правовую сущность коррупции, основные причины и виды коррупционных проявлений, обосновывает несовместимость коррупции и эффективной профессиональной деятельности

	УК-11.3 - Выявляет коррупционные составляющие, признаки и формы коррупционного поведения, в том числе, конфликта интересов в конкретной сфере профессиональной деятельности
	УК-11.4 - Разъясняет субъектам права меры ответственности, предусмотренные действующим законодательством за совершение коррупционных правонарушений
	УК-11.5 - Предлагает методы профилактики коррупционного поведения, способы распространения правовых антикоррупционных знаний, комплексные меры по минимизации коррупционных рисков в сфере профессиональной деятельности
ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1 - Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие
	ОПК-1.2 - Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной и управленческой теории для решения поставленной профессиональной задачи

### 5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения:

- по очной форме обучения – экзамен, 3 семестр.

### 6. Язык преподавания русский.

## II. Содержание дисциплины (или модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе контроль (час.)
		Лекции		Практические занятия		
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка	
Тема 1. Основные понятия в области стратегического менеджмента зна-	12	3		3		6

ний и инноваций.							
Тема 2. Концепция инновационного менеджмента.	14	3		3			8
Тема 3. Особенности организационных форм инновационной деятельности.	12	2		2			8
Тема 4. Экспертиза инновационных проектов.	12	2		2			8
Тема 5. Основы управления инновационными рисками.	14	3		3			8
Тема 6. Организация НИОКР и проектирования.	12	3		3			6
Тема 7. Основы организационно-технологической подготовки производства новшеств.	18	3		3			12
Тема 8. Комплексное обеспечение инновационной деятельности.	18	3		3			12
Тема 9. Экономика инновационной деятельности.	16	3		3			10
Тема 10. Прогнозирование менеджмента знаний.	16	3		3			10
Тема 11. Инновационный менеджмент и стратегический менеджмент.	18	3		3			12
Тема 12. Создание благоприятных условий нововведений.	18	3		3			12
ИТОГО	180	34	0	34	0	0	85(27)

Для очно-заочной формы обучения:

Учебная программа	Всего	Контактная работа (час.)	Самостоятельная работа, в том числе контроль

– наименование разделов и тем	(час.)	Лекции		Практические занятия		Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)	(час.)
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Основные понятия в области стратегического менеджмента знаний и инноваций.	6						6
Тема 2. Концепция инновационного менеджмента.	8						8
Тема 3. Особенности организационных форм инновационной деятельности.	10	1		1			8
Тема 4. Экспертиза инновационных проектов.	10	1		1			8
Тема 5. Основы управления инновационными рисками.	10	1		1			8
Тема 6. Организация НИОКР и проектирования.	8	1		1			6
Тема 7. Основы организационно-технологической подготовки производства новшеств.	14	1		1			12
Тема 8. Комплексное обеспечение инновационной деятельности.	14	1		1			12
Тема 9. Экономика инновационной деятельности.	12	1		1			10
Тема 10. Прогнозирование менеджмента знаний.	12	1		1			10
Тема 11. Инновационный мене-	38	1		1			36

джмент и стратегический менеджмент.							
Тема 12. Создание благоприятных условий нововведений.	38	1		1			36
ИТОГО	180	10	0	10	0	0	133(27)

### III. Образовательные технологии

Для реализации ООП и повышения качества образования, мотивационной составляющей обучающихся в образовательном процессе используются современные образовательные технологии.

Учебная программа – наименование разделов и тем	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Основные понятия в области стратегического менеджмента знаний и инноваций.	Лекция Практическое занятие	Лекция с запланированными ошибками Решение практических ситуаций
Тема 2. Концепция инновационного менеджмента.	Лекция Практическое занятие	Лекция с запланированными ошибками Решение практических ситуаций
Тема 3. Особенности организационных форм инновационной деятельности.	Лекция Практическое занятие	Лекция с запланированными ошибками Решение практических ситуаций
Тема 4. Экспертиза инновационных проектов.	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Метод case-study
Тема 5. Основы управления инновационными рисками.	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Метод case-study
Тема 6. Организация НИОКР и проектирования.	Лекция Практическое занятие	Лекция с запланированными ошибками Решение практических ситуаций
Тема 7. Основы организационно-технологической подготовки производства новшеств.	Лекция Практическое занятие	Лекция с запланированными ошибками Решение практических ситуаций
Тема 8. Комплексное обеспечение инновационной деятельности.	Лекция Практическое занятие	Лекция с запланированными ошибками Решение практических ситуаций

Тема 9. Экономика инновационной деятельности.	Лекция Практическое занятие	Лекция с запланированными ошибками Решение практических ситуаций
Тема 10. Прогнозирование менеджмента знаний.	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Метод case-study
Тема 11. Инновационный менеджмент и стратегический менеджмент.	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Метод case-study
Тема 12. Создание благоприятных условий нововведений.	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Метод case-study

Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

#### **IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации**

##### ***Оценочные материалы для проведения текущей аттестации***

В связи с тем, что оценочные материалы должны обеспечивать возможность объективной оценки уровня сформированности компетенций, в рамках текущей аттестации включены: контрольные вопросы, тематика электронных презентаций, тематика для составления кроссвордов, типовые case-study, типовые тесты и др.

##### ***Контрольные вопросы:***

1. Основные понятия менеджмента знаний и инноваций.
2. Классификация инноваций.
3. Организационные структуры инновационного менеджмента.
4. Выбор инновационной стратегии.

5. Подход к разработке стратегии.
6. Методы выбора инновационной стратегии.
7. Выбор приоритетных направлений исследований и разработок.
8. Управление инновационными проектами.
9. Управление персоналом в инновационных организациях.
10. Цикл создания, разработки и появления на рынке нового продукта.
11. Управление работами на различных стадиях жизненного цикла продукта.
12. Процесс подготовки производства новинки.
13. Технологии как объект управления.
14. Рынки инновационных продуктов.
15. Оценка спроса на новую продукцию.
16. Экспертиза инновационных проектов.
17. Оценка эффективности инноваций.
18. Финансирование инновационной деятельности.
19. Государственное регулирование инновационной деятельности.
20. Инфраструктура инновационной деятельности.
21. Инновационная деятельность на уровне фирмы.

*Шкала оценки ответов на контрольные вопросы:*

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения и практику применения в организации – 2 балла.
- Терминологический аппарат не всегда связан с раскрываемой темой, практика применения малочисленна – 1 балл.
- Ответ свидетельствует о непонимании вопроса – 0 баллов.

***Тематика электронных презентаций:***

1. Инновация, как объект инновационного менеджмента.
2. Классификация инноваций. Инновационный процесс и его основные характеристики.
3. Государственная поддержка инновационной деятельности.
4. Сущность инновационного менеджмента, его цели, функции, принципы.
5. Управление инновационными предприятиями.
6. Современная классификация инновационных предприятий.
7. Организация инновационных процессов.
8. Новые организационные формы инновационных предприятий.
9. Значение стратегического управления для инновационных предприятий. Виды инновационных стратегий.
10. Методы поиска и приемы инновационных идей.
11. Задачи и основные приемы экспертизы инновационных проектов.
12. Разработка бизнес-плана.
13. Основные методы оценки эффективности инноваций.
14. Система оценочных показателей эффективности инноваций.

*Шкала оценки презентаций:*

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения, презентация полностью соответствует требованиям – 2 балла.
- Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 1 балл.
- Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 0 баллов.

***Оценочные материалы для проведения  
промежуточной аттестации:***

1. Планируемый образовательный результат по УК-11 - Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению :

- УК-11.1 - Определяет социально-правовую сущность коррупции, основные причины и виды коррупционных проявлений, обосновывает несовместимость коррупции и эффективной профессиональной деятельности.

- УК-11.3 - Выявляет коррупционные составляющие, признаки и формы коррупционного поведения, в том числе, конфликта интересов в конкретной сфере профессиональной деятельности

- УК-11.4 - Разъясняет субъектам права меры ответственности, предусмотренные действующим законодательством за совершение коррупционных правонарушений

- УК-11.5 - Предлагает методы профилактики коррупционного поведения, способы распространения правовых антикоррупционных знаний, комплексные меры по минимизации коррупционных рисков в сфере профессиональной деятельности

2. Планируемый образовательный результат по ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории:

- ОПК-1.1 - Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие

- ОПК-1.2 - Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной и управленческой теории для решения поставленной профессиональной задачи

***Пример типового комплексного задания  
для проведения промежуточной аттестации***

**Задание 1**

Определить, какое число конструкторов по оснастке (приспособления, штампы, специальный инструмент) необходимо привлечь к выполнению инновационного проекта, чтобы закончить в течение А месяцев проектирование специальной оснастки для изготовления испытательной установки, имеющей N единиц оригинальных деталей.

Коэффициент оснащенности (относительно N):

- по приспособлениям - Кпр,
- по штампам - Кш,
- по инструменту - Кин.

Средняя трудоемкость проектирования, час:

- приспособления - tпр,
- штампа - tш,
- инструмента - tин.

Объем дополнительных работ, выполняемых конструкторами равен

$T$  нормо-часов. Нормативы превышаются в среднем на  $p$  %. Количество рабочих дней в месяце - 22. Длительность рабочего дня - 8 час.

### Задание 2

Выбрать для инновационного проекта наиболее эффективный способ изготовления деталей электровакуумных приборов. Предполагается изготовление деталей данного вида в течение  $T$  лет. Возможны в проекте три способа обработки деталей: I, II, III, обеспечивающие выпуск заданного объема  $N$  тыс. шт./год при количестве смен работы,  $S$  см.

I способ - обработка на универсальных станках в количестве  $C1$  единиц, стоимостью  $Ц1$  тыс. руб. каждый;

II способ - обработка на агрегатных станках в количестве  $C2$  единиц, оснащенных специальными многошпиндельными насадками. Стоимость каждого станка  $Ц2$  тыс. руб.;

III способ - обработка на станках - автоматах в количестве  $C3$  единиц, стоимостью  $Ц3$  тыс. руб. каждый.

Стоимость специальных узлов и оснастки (входящих в стоимость оборудования  $Ц$ ), амортизируемых полностью за 3 года составляет по способам обработки  $A$  % от стоимости изделия. Норма амортизации оборудования  $На$  %. Затраты на ремонт и обслуживание оборудования составляют  $p$  % от его стоимости.

Средняя основная заработная плата основных производственных рабочих  $Zосн$  тыс. руб. / мес. Дополнительная заработная плата  $Кд$  %, отчисления на социальное, медицинское страхование и пенсионных фонд

$Кст = 39$  %. Затраты на электроэнергию, топливо и инструмент, цеховые расходы приняты одинаковыми по всем способам обработки.

Определить критическую программу  $Nкр$  и диапазон эффективного применения вариантов технологического процесса.

### Задание 3

Первоначальная сумма инвестиций в инновационный проект  $K$  млн. руб. Ежегодный приток наличности в течение  $T$  лет составляет  $ПНі$  млн. руб. процентная ставка  $E$  % годовых.

Определить выгоден ли предлагаемый проект.

### Задание 4

Профессор Кристофер Рид и его коллеги с химической кафедры университета Калифорнии создали самую мощную в мире кислоту, которая по мере в миллион раз мощнее концентрированной серной кислоты.

Состав, названный карборановой кислотой, является первой «суперкислотой», которую можно хранить в пробирке, тогда как предыдущий рекордсмен разъедал стекло. Она более чем в 100 трлн. Раз кислее, чем обычная вода. В качестве практического применения «суперкислота» могла бы использоваться для близкого изучения прежде неуловимых химикалий или же для оказания помощи химической промышленности в более эффективном управлении реакциями. Относится ли данное открытие к инновации и если да, то почему?

#### Задание 5

Финны готовятся к тому, что основным источником энергии для их экономики станет биотопливо. Это произойдет лет через 20, когда нефть и газ значительно подорожают. В Финляндии построен самый большой в мире завод по переработке биомассы и выработке энергии из биоотходов – AlholmensKraft. Производство работает на отходах деревообрабатывающей отрасли, которые собираются и упаковываются машинами Timberjack. Мощность завода – 1,3 ТВт/ч электроэнергии и 0,6 ТВт/ч тепловой энергии. Финские ученые полагают, что будущее энергетики – это производство энергии из более широкого спектра биологических отходов, а также из этанола, получаемого как естественным путем, так и искусственным. В Финляндии уже запускаются проекты по производству биотоплива. Так, ведущие финские компании FortumOil и Gas объявили о подготовке по производству дизельного топлива на основе растительного и животных жиров путем обработки их водородом. Составьте классификационное описание данной инновации.

#### Задание 6

Появился новый продукт на косметическом рынке – пластыри красоты, накладываемые на веки. Они представляют собой полоски (подушечки) из особого материала, пропитанного увлажняющим, противоотечным, питательным или другими средствами. Пластыри сглаживают мелкие морщинки. Восстанавливают упругость кожи вокруг глаз, освежают уставшую кожу, снимают отечность. Время воздействия пластыря составляет от 10 до 30 мин. Пластыри быстро и эффективно приводят в порядок кожу вокруг глаз. Пластырь абсолютно безопасен, очень компактен и имеет всего одно ограничение - возрастное: как и все активные косметические средства, его можно использовать после 25-30 лет. Составьте классификационное описание данной инновации.

#### Задание 7

«... каждые 9 из 10 фирм в качестве отправной точки своих дизайнерских разработок используют товары конкурентов. Половине фирм эти товары служат в качестве источников идей. Чуть меньше половины фирм (46%) заявили, что приспособливают для себя товары конкурентов или пытаются усовершенствовать их, 6% фирм признали, что просто копируют эти товары»<sup>2</sup>. К какой группе инновации

ций относятся разработки 90% фирм? Ответ обосновать.

### **Типовые кейсы**

«Политика стимулирования инновационной активности и творчества служащих в корпорации 3Ms»

1. Определите тип глобальной инновационной стратегии компании.

Компания использует стратегию глубокой дифференциации и действует во многих рыночных сегментах. Это и продукция для дома, и для офиса, и для промышленности. Фирма действует на различных географических рынках. Штаб-квартира компании находится в Сент-Поле столице Миннесоты.

2. Сформулируйте принципы политики стимулирования новаторства служащих компании. Подумайте, отличаются ли эти принципы от форм и методов стимулирования инновативности управления звеньев 3М.

Система поощрения новаторства у служащих:

\* По мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу

\* Ошибки которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства

\* Слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена

На практике действовали 2 правила:

\* Компания использует различные методики оценки инновативности для служащих и для менеджеров. Методика для служащих более лояльна и поощряет даже неудачные идеи, ставя во главу угла само желание людей к творчеству и новаторству

\* «Правило 15%» заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить 15% своего рабочего времени на собственные исследования в любой области.

3. Изучите сайт [www.3M.com](http://www.3M.com) и назовите факты, указывающие на высокую степень ее инновационной активности.

Информация постоянно обновляется, сайт функционирует, удобный интерфейс, отражена вся нужная информация.

### **Шкала оценки выполнения кейсов:**

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 2 балла.
- Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 1 балл.
- Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 0 баллов.

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации в рамках рейтинговой системы (по очной форме обучения)

Тип задания	Индикаторы	Количество рейтинговых
-------------	------------	------------------------

		баллов
Задание 1	ОПК-1.1 - Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие ОПК-1.2 - Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной и управленческой теории для решения поставленной профессиональной задачи	9
Задание 2	ОПК-1.1 - Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие ОПК-1.2 - Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной и управленческой теории для решения поставленной профессиональной задачи	6
Задание 3	ОПК-1.1 - Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие ОПК-1.2 - Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной и управленческой теории для решения поставленной профессиональной задачи	6
Задание 4	ОПК-1.1 - Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие ОПК-1.2 - Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной и управленческой теории для решения поставленной профессиональной задачи	6
Задание 5	ОПК-1.1 - Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие ОПК-1.2 - Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной и управленческой теории для решения поставленной профессиональной задачи	3
Задание 6	ОПК-1.1 - Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие ОПК-1.2 - Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной и управленческой теории для решения поставленной профессиональной задачи	3
Кейс	УК-11.1. Определяет социально-правовую сущность, основные причины и виды проявлений экстремизма, терроризма, коррупции, обосновывает недопустимость экстремистских и террористических взглядов, несовместимость коррупции и эффективной профессиональной деятельности. УК-11.2. Анализирует тексты нормативных правовых актов по вопросам противодействия экстремизму, терроризму, коррупции, а также тексты иных нормативных	7

	<p>правовых актов в целях выявления положений, носящих потенциально коррупциогенный характер.</p> <p>УК-11.3. Выявляет признаки и формы экстремизма, терроризма и содействия им; коррупционного поведения, в том числе, конфликта интересов в конкретной сфере профессиональной деятельности.</p> <p>УК-11.4. Разъясняет субъектам права меры ответственности, предусмотренные действующим законодательством за совершение экстремистских, террористических и коррупционных правонарушений.</p> <p>УК-11.5. Предлагает комплексные меры и методы профилактики экстремизма, террористической деятельности, а также минимизации коррупционных рисков в сфере профессиональной деятельности, способы распространения правовых знаний о юридической ответственности за соответствующие правонарушения</p>	
Итого		40

Шкала оценивания соотнесена с рейтинговыми баллами.

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации по 5-ти балльной системе *(по очной форме обучения)*

Тип задания	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка удовлетворительно	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
Задание 1	<p>Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки, не приведены практические примеры.</p>	<p>Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки, не приведены практические примеры.</p>	<p>Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы, приведены практические примеры.</p>	<p>Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован, приведены практические примеры.</p>
Задание 2.1				
Задание 2.2				
Задание 2.3				
Задание 2.4				
Задание 2.5				
Кейс				

Форма проведения промежуточной аттестации: устная или письменная.

## V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 1) Рекомендуемая литература

#### а) Основная литература

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум / В. И. Малюк. — Москва : Юрайт, 2023. — 361 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/511532> (дата обращения: 09.01.2024).
2. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справ. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Справочники ИНФРА-М). - Текст :

электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907577> (дата обращения: 09.01.2024).

3. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 481 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/510959> (дата обращения: 09.01.2024).
4. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 333 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/510702> (дата обращения: 09.01.2024).

## 2) Программное обеспечение

Google Chrome	бесплатное ПО
Яндекс Браузер	бесплатное ПО
Kaspersky Endpoint Security 10	акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE	бесплатное ПО
ОС Linux Ubuntu	бесплатное ПО

Сведения об оборудованных учебных кабинетах [https://tversu.ru/sveden/objects/cabinets/study\\_rooms.html](https://tversu.ru/sveden/objects/cabinets/study_rooms.html)

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы (*Доступ с компьютеров сети ТвГУ*)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp)
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>
2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)

6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.lgl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)
11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>
14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - [orv.gov.ru](http://orv.gov.ru)
15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

## **VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Методические материалы позволяют обучающемуся оптимальным образом спланировать и организовать процесс освоения учебного материала и включают:

- рекомендации по подготовке к учебным занятиям;
- требования по подготовке электронных презентаций;
- рекомендации по составлению кроссвордов;
- рекомендации по самостоятельной работе;
- вопросы для самоподготовки к промежуточной аттестации;
- рекомендации по выполнению курсовых работ и др.

### ***Методические рекомендации по подготовке к учебным занятиям***

#### ***Методические рекомендации для подготовки к практическим занятиям***

Целью практических занятий является закрепление знаний путем вовлечения обучающихся в решения различного рода учебно-практических задач, выработки навыков пользования компьютерной техникой и справочной литературой. В связи с этим при подготовке к практическим занятиям обучающиеся обращаются к информации по соответствующим лекциям, учебникам и другим источникам, которые указаны в данной рабочей программе.

Виды практических занятий по дисциплине:

- обучающие тесты с обязательной процедурой самопроверки или проверки в аудиторных условиях правильности их выполнения;
- решение кейсов; составление кейсов по определенному алгоритму;
- составление и решение кроссвордов и др.

#### *Методические рекомендации при подготовке к решению кейсов*

Метод кейсов позволяют обучающимся усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Структура отчета по выполнению кейс-задания:

1. Титульный лист.
2. Формулировка кейс-задания.
3. Описание ситуации (кейса).
4. Анализ ситуации, выявление проблем, диагностика проблем, определение главной проблемы и второстепенных.
5. Ответы на поставленные вопросы к кейс-заданию или найденные решения.
6. Обоснование ответов.

#### *Методические рекомендации по составлению и решению кроссвордов*

Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно прорабатывать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала обучающийся более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму текущего контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;
- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;
- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения.

#### *Методические рекомендации по организации*

### ***самостоятельной работы обучающихся***

Для качественной организации самостоятельной работы обучающихся преподавателю должен:

~ овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;

~ продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;

~ обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;

~ разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

### ***Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся***

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

~ *1-й уровень сложности (для обучающихся 1 курса):*

~ составление простого и развернутого плана выступления;

~ составление словаря терминов, понятий и определений;

~ выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;

~ постановка вопросов к тексту;

~ ответы на вопросы к тексту и др.

~ *2-й уровень сложности (для обучающихся 2 курса и далее):*

~ составление конспекта в виде таблицы, рисунка;

~ решение задач, анализ проблемных ситуаций, решение кейсов;

~ выполнение электронных презентаций и др.

В рамках аудиторной формы организации самостоятельная работа обучающихся современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

### ***Методические рекомендации для подготовки к промежуточной аттестации***

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо изучить рекомендуемую литературу, актуализировать информацию, полученную обучающимися во время проведения занятий. Дополнительно целесообразно изучить научные ста-

ты, научные работы по проблематике, которая отражена в рабочей программе дисциплины.

### **Методические рекомендации по подготовке электронных презентаций**

Подготовка электронных презентаций состоит из следующих этапов:

1. Планирование презентации: определение основных содержательных аспектов доклада: определение целей; определение основной идеи презентации; подбор дополнительной информации; создание структуры презентации; проверка логики подачи материала; подготовка заключения.

2. Разработка презентации – подготовка слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации в соответствии с требованиями.

#### Требования к мультимедийной презентации

Требования к структуре	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество слайдов адекватно количеству представленной информации;</li> <li>• наличие титульного слайда;</li> <li>• наличие слайда с использованными источниками.</li> </ul>
Требования к содержанию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отражение в презентации основных этапов исследования (проблемы, цели, гипотезы, хода работы, выводов);</li> <li>• содержание ценной, полной, понятной информации по теме;</li> <li>• отсутствие грамматических ошибок и опечаток.</li> </ul>
Требования к тексту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений;</li> <li>• выделение наиболее важной информации с помощью цвета, размера, эффектов анимации.</li> </ul>
Требования к шрифту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование шрифта для заголовков не менее кегля 24, для информации – не менее кегля 18;</li> <li>• использование строчных букв.</li> </ul>
Требования к средствам наглядности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование средств наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т.д.);</li> <li>• использование иллюстраций хорошего качества, с четким изображением;</li> <li>• использование иллюстраций, помогающих наиболее полно раскрыть тему, не отвлекая от содержания.</li> </ul>
Требования к оформлению	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) теме и содержанию выступления;</li> <li>• Использование единого стиля оформления для всех слайдов презентации;</li> <li>• оправданное использование эффектов.</li> </ul>

#### **Требования к рейтинг-контролю**

Рейтинговый контроль знаний осуществляется в соответствии с *Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ от 29 июня 2022 г.*

Распределение баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы в семестре, оканчивающемся экзаменом:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре, в том числе:	60

текущий контроль	40
модульный контроль	20
Экзамен	40
Итого:	100

## VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- ~ специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- ~ мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ~ ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 322, 334, 326, 342, 233 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, ПК.
Учебная аудитория № 301, 308, 319 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, ПК, стационарный или переносной мультимедийный проектор,
Учебная аудитория № 305, 315, 317, 318, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук, стационарный или переносной мультимедийный проектор,
Учебная аудитория № 323, 333 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 335 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 311 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.

## VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.	Титульный лист и 4-13 разделы	Даты утверждения, обновление литературы, договоры с предприятиями и др.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №1 от 29.08.2023 г.
2.	4-13 разделы	Даты утверждения, обновление литературы, договоры с предприятиями и др.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №9 от 22.04.2024 г.
3.	3-13 разделы	Даты утверждения, обновление литературы,	Протокол заседания кафедры экономики пред-

		договоры с предприя- тиями и др.	приятия и менеджмента №9 от 28.04.2025 г.
--	--	-------------------------------------	--