

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
В.Ф. УТКИНА"

СОГЛАСОВАНО  
Зав. выпускающей кафедры

УТВЕРЖДАЮ

**Комплексный анализ бизнес-среды**  
рабочая программа дисциплины (модуля)

|                        |                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------|
| Закреплена за кафедрой | <b>Экономики, менеджмента и организации производства</b> |
| Учебный план           | 38.04.02_26_00.plx<br>38.04.02 Менеджмент                |
| Квалификация           | <b>магистр</b>                                           |
| Форма обучения         | <b>очная</b>                                             |
| Общая трудоемкость     | <b>5 ЗЕТ</b>                                             |

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

|                                                                 |                |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|-------|
| Семестр<br>( <b>&lt;Курс&gt;.&lt;Семестр на<br/>курсе&gt;</b> ) | <b>3 (2.1)</b> |       | Итого |       |
| Неделя                                                          | 16             |       |       |       |
| Вид занятий                                                     | уп             | рп    | уп    | рп    |
| Лекции                                                          | 16             | 16    | 16    | 16    |
| Практические                                                    | 32             | 32    | 32    | 32    |
| Иная контактная<br>работа                                       | 0,35           | 0,35  | 0,35  | 0,35  |
| Консультирование<br>перед экзаменом и<br>практикой              | 2              | 2     | 2     | 2     |
| Итого ауд.                                                      | 50,35          | 50,35 | 50,35 | 50,35 |
| Контактная работа                                               | 50,35          | 50,35 | 50,35 | 50,35 |
| Сам. работа                                                     | 76             | 76    | 76    | 76    |
| Часы на контроль                                                | 53,65          | 53,65 | 53,65 | 53,65 |
| Итого                                                           | 180            | 180   | 180   | 180   |

г. Рязань

Программу составил(и):

*К.э.н., Доцент, Голев Вячеслав Иванович*

Рабочая программа дисциплины

**Комплексный анализ бизнес-среды**

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

составлена на основании учебного плана:

38.04.02 Менеджмент

утвержденного учёным советом вуза от 30.01.2026 протокол № 7.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

**Экономики, менеджмента и организации производства**

Протокол от 28.04.2026 г. № 8

Срок действия программы: 2026-2028 уч.г.

Зав. кафедрой Евдокимова Елена Николаевна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для  
исполнения в 2027-2028 учебном году на заседании кафедры  
**Экономики, менеджмента и организации производства**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2027 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для  
исполнения в 2028-2029 учебном году на заседании кафедры  
**Экономики, менеджмента и организации производства**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2028 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для  
исполнения в 2029-2030 учебном году на заседании кафедры  
**Экономики, менеджмента и организации производства**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2029 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для  
исполнения в 2030-2031 учебном году на заседании кафедры

**Экономики, менеджмента и организации производства**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2030 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

| <b>1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1                                         | Цели дисциплины. Формирование у обучающихся системного видения бизнес-среды как источника инновационных возможностей и вызовов, а также развитие навыков применения аналитических инструментов для оценки потенциала коммерциализации инноваций и управления рисками в условиях высокой неопределенности. |
| 1.2                                         | Задачи:                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1.3                                         | Изучить методологию анализа среды через призму поиска "белых пятен" рынка и технологических трендов.                                                                                                                                                                                                      |
| 1.4                                         | Освоить инструменты оценки рыночного потенциала для прорывных (disruptive) и поддерживающих инноваций.                                                                                                                                                                                                    |
| 1.5                                         | Развить навыки анализа внутренних компетенций организации для реализации инновационной стратегии.                                                                                                                                                                                                         |
| 1.6                                         | Научить интегрировать результаты анализа в технико-экономическое обоснование (ТЭО) инновационных проектов.                                                                                                                                                                                                |

| <b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b> |                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цикл (раздел) ОП:                                                         | Б1.В                                                                                                                  |
| <b>2.1</b>                                                                | <b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>                                                          |
| 2.1.1                                                                     | Учебная практика                                                                                                      |
| 2.1.2                                                                     | Количественные методы в менеджменте                                                                                   |
| 2.1.3                                                                     | Современные теории менеджмента                                                                                        |
| 2.1.4                                                                     | Анализ данных для менеджеров (Data-driven)                                                                            |
| 2.1.5                                                                     | Научно-исследовательская работа (часть 1)                                                                             |
| 2.1.6                                                                     | Риски в цифровой экономике                                                                                            |
| 2.1.7                                                                     | Современная философия и методология науки                                                                             |
| 2.1.8                                                                     | Ознакомительная практика                                                                                              |
| 2.1.9                                                                     | Стратегический анализ в бизнесе                                                                                       |
| 2.1.10                                                                    | Бизнес-планирование и инвестиционный анализ                                                                           |
| 2.1.11                                                                    | Моделирование бизнес-процессов                                                                                        |
| 2.1.12                                                                    | Цифровая трансформация бизнеса                                                                                        |
| <b>2.2</b>                                                                | <b>Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b> |
| 2.2.1                                                                     | Практика по профилю профессиональной деятельности                                                                     |
| 2.2.2                                                                     | Преддипломная практика                                                                                                |
| 2.2.3                                                                     | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы                                              |
| 2.2.4                                                                     | Форсайт и технологическое предвидение                                                                                 |
| 2.2.5                                                                     | Управление стоимостью компании (VBM)                                                                                  |
| 2.2.6                                                                     | Итоговый междисциплинарный проект                                                                                     |
| 2.2.7                                                                     | Управление интеллектуальной собственностью                                                                            |
| 2.2.8                                                                     | Патентное право                                                                                                       |

| <b>3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>                                               |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</b> |  |
| <b>УК-1.1. Критически анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними</b>                       |  |

**Знать**

- о специфике инновационных систем: понимать, что инновационная деятельность — это открытая система с нелинейными связями, где результат не всегда пропорционален вложенным ресурсам,
- концепции подрывных инноваций (Disruptive Innovation): знать теорию Клейтона Кристенсена и понимать, как появление новой технологии может разрушить устоявшиеся рыночные связи и создать новые проблемные зоны,
- о структуре бизнес-среды: понимать разделение на макро- и микросреду, а также внутреннюю среду организации как единую систему взаимосвязанных элементов,
- о методологии системного анализа: Знать базовые принципы: выделение границ системы, определение элементов (факторов), выявление прямых и обратных связей между ними,
- об основных инструментах диагностики: Назначение, структуру и область применения ключевых инструментов комплексного анализа (SWOT, PESTEL, модель пяти сил Портера, диаграмма Исикавы),
- о различии между симптомами и причинами: Уметь отличать видимые проявления проблемы (например, падение продаж) от глубинных причин, скрытых во внутренней или внешней среде,
- о логике интеграции данных: Как выводы из разных видов анализа (например, слабость из SWOT и угроза из PESTEL) объединяются для формирования целостной картины проблемной ситуации.
- о роли внешних стейкхолдеров: понимать, как инвесторы, регуляторы, ранние последователи и конкуренты влияют на компоненты системы и связи между ними в инновационном проекте.

**Уметь**

- выделять ключевые элементы среды: на основе теоретических знаний идентифицировать релевантные факторы макросреды, силы конкуренции на рынке и внутренние ресурсы компании, влияющие на проблему,
- устанавливать причинно-следственные связи: с помощью таких инструментов, как диаграмма Исикавы или карта стейкхолдеров, находить и описывать связи между факторами (например, «изменение законодательства → рост издержек → снижение конкурентоспособности → потеря доли рынка»),
- выявлять корневые причины провала инновации: анализировать не только внутренние факторы (технология, команда), но и внешние (отсутствие рынка, регуляторные барьеры, неверно выбранное время выхода).
- синтезировать результаты: интегрировать данные, полученные с помощью разных методик, в единую непротиворечивую модель проблемной ситуации,
- формулировать ключевую проблему: на основе проведенного анализа четко определять главную управленческую проблему, требующую решения,
- применять адаптированные инструменты: использовать Business Model Canvas или Value Proposition Canvas для декомпозиции проблемной ситуации в бизнес-модели стартапа,
- оценивать влияние неопределенности: выявлять компоненты системы, которые являются наиболее неопределенными (например, реакция потребителей на абсолютно новый продукт), и анализировать их влияние на весь проект.

**Владеть**

- навыками работы с моделями: уверенно использовать шаблоны и методики (SWOT-матрица, PESTEL-анализ) для структурирования информации о проблемной ситуации,
- инструментами визуализации: создавать наглядные схемы (карты причин, матрицы), отражающие структуру проблемы и связи между её компонентами,
- техникой критического мышления: задавать уточняющие вопросы («почему это происходит?», «что еще могло повлиять?»), чтобы избежать поверхностных выводов и выявить корневые причины,
- базовым уровнем аргументации: готовить краткое письменное заключение по результатам анализа, логично обосновывая свои выводы данными, полученными в ходе исследования,
- навыком использования табличных процессоров: применять MS Excel или аналоги для систематизации данных анализа и построения простых матриц,
- техникой формулирования гипотез: на основе анализа системы выдвигать проверяемые гипотезы о причинах проблемы (например, «Проблема не в технологии, а в отсутствии партнерств для дистрибуции»),
- навыком работы с неполными данными: принимать управленческие решения и делать выводы в условиях дефицита информации, характерного для инновационной деятельности.

**УК-1.2. Вырабатывает стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов**

**Знать**

- о сущности и типах управленческих стратегий: понимать разницу между корпоративной, деловой и функциональной стратегиями. Знать базовые стратегии (например, по М. Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование),
- методологии стратегического выбора: знать, как результаты комплексного анализа (SWOT, PESTEL, анализ конкурентов) трансформируются в стратегические альтернативы,
- о принципах системного синтеза: понимать, что стратегия должна быть направлена не на устранение симптома, а на изменение системы таким образом, чтобы проблема не возникала вновь. Знать о понятиях «обратная связь», «рычаги влияния» в системе.
- о междисциплинарных связях в менеджменте: осознавать, что выработка стратегии требует интеграции знаний из маркетинга (как позиционировать продукт), финансов (как профинансировать изменения), управления персоналом (как мотивировать команду) и операционного менеджмента (как перестроить процессы),
- базовых инструментах разработки стратегии: Знать назначение и структуру таких инструментов, как TOWS-матрица, Business Model Canvas, дорожная карта (Roadmap).

**Уметь**

- формулировать стратегические альтернативы: на основе данных комплексного анализа предлагать несколько вариантов решения проблемы (например, «выйти на новый рынок», «модернизировать продукт», «оптимизировать издержки»),
- использовать TOWS-матрицу: систематически генерировать стратегии, сопоставляя сильные и слабые стороны компании с возможностями и угрозами внешней среды (SO-стратегии, WO-стратегии и т.д.),
- оценивать и сравнивать альтернативы: применять простые критерии (например, соответствие миссии, ресурсная обеспеченность, ожидаемый финансовый эффект) для сравнения предложенных вариантов решения,
- разрабатывать план первоочередных действий: трансформировать выбранную стратегию в конкретный, измеримый план с указанием ответственных и сроков (по сути, формировать основу дорожной карты)

**Владеть**

- навыками синтеза и генерации идей: уметь переходить от аналитического отчета к творческому процессу создания новых стратегических вариантов,
- инструментарием визуализации стратегии: использовать MS Excel/Google Sheets для построения матриц (TOWS, SWOT) и MS PowerPoint/Google Slides для создания наглядной презентации стратегического решения,
- базовыми навыками сценарного планирования: умение представить, как будет реализовываться стратегия в разных условиях (оптимистичный/пессимистичный сценарий), и предложить план «Б»,
- системным видением: способность видеть не только прямые, но и косвенные, долгосрочные последствия принимаемых стратегических решений для всей организации,
- инструментами моделирования: уверенно использовать табличные процессоры (MS Excel/Google Sheets) для построения матриц (SWOT, PESTEL) и простых моделей для оценки влияния одних факторов на другие.

**УК-1.3. Всесторонне использует основные проблемные категории методологии и философии науки для синтеза нового знания**

**Знать**

- о природе инноваций с точки зрения философии науки: понимать разницу между инкрементальными (постепенными) и радикальными (подрывными) инновациями через призму концепций «нормальной науки» и «смены парадигм» (Т. Кун),
- о проблеме неопределенности и риска: знать эпистемологические различия между риском (когда вероятности известны) и фундаментальной неопределенностью (когда будущее непредсказуемо), что является центральной проблемой инновационной деятельности,
- о концепциях «открытых инноваций»: понимать философские основания перехода от закрытых R&D-лабораторий к моделям, основанным на сетевом взаимодействии и использовании внешних знаний,
- об ограничениях существующих аналитических инструментов: критически оценивать, почему классические модели (например, пять сил Портера) могут быть неэффективны при анализе рынков, создаваемых подрывными инновациями,
- о роли гипотез в управлении инновациями: рассматривать любой инновационный проект как серию проверяемых гипотез о технологии, рынке и бизнес-модели, а не как детальный план.

**Уметь**

- критически деконструировать устоявшиеся практики: Анализировать текущие бизнес-процессы и рыночные позиции компании, выявляя скрытые допущения («мы всегда так делали»), которые мешают инновациям,
- формулировать исследовательские вопросы: На основе выявленных противоречий в существующих теориях или пробелов в практике формулировать научные проблемы, требующие изучения,
- осуществлять теоретический синтез: Интегрировать концепции из разных областей знаний (например, объединить теорию стейкхолдеров с системной динамикой для создания новой модели анализа среды),
- разрабатывать собственные концептуальные рамки: Предлагать оригинальные модели или классификации для описания сложных бизнес-феноменов, которые не укладываются в стандартные инструменты,
- оценивать валидность управленческого знания: Отличать проверенные теории от модных концепций (бизнес-фейков) и псевдонаучных утверждений, используя критерии научности.

**Владеть**

- навыком методологической рефлексии: способностью оценивать адекватность выбранных методов анализа природе исследуемой проблемы и при необходимости обосновывать выбор альтернативных подходов,
- технологией проведения мета-анализа: умением анализировать не саму бизнес-среду напрямую, а научные публикации и кейсы по теме, чтобы выявить общие закономерности, противоречия и "белые пятна" в знаниях,
- инструментарием построения научных аргументов: способностью выстраивать логически безупречную цепочку рассуждений от постановки проблемы до выводов, опираясь на фундаментальные положения философии и методологии науки,
- навыком аргументации на стыке дисциплин: уметь защищать свои выводы и предлагаемые стратегии, апеллируя к данным из разных областей (от финансовых моделей до социологических трендов),
- системным мышлением высшего порядка: Видеть организацию не как набор функций, а как сложную адаптивную систему, развивающуюся по законам, схожим с законами развития других живых и социальных систем.

**ПК-1: Способен определять направления развития организации на основе внедрения инноваций**

**ПК-1.1. Способен проводить комплексную оценку текущего состояния организации (ее процессов, ресурсов, рыночной позиции) с использованием современных аналитических инструментов и методов стратегического анализа**



**Знать**

- о системном подходе к организации: понимать компанию как открытую систему, состоящую из взаимосвязанных элементов (процессы, ресурсы, рыночная позиция) и находящуюся под влиянием внешней среды,
- о структуре бизнес-среды: Четко различать макро- и микросреду организации, а также её внутреннюю среду,
- о назначении и логике ключевых аналитических инструментов: PESTEL-анализ: для оценки макросреды, модель пяти сил Портера: для анализа конкуренции в отрасли, SWOT-анализ: для синтеза информации о внутренней (Strengths/Weaknesses) и внешней (Opportunities/Threats) среде, цепочка создания ценности М. Портера: для понимания внутренних процессов,
- о специфике анализа инновационно-ориентированной компании: понимать, что стандартные методы оценки должны быть дополнены анализом портфеля R&D, скорости вывода новинок на рынок (time-to-market) и гибкости организационной структуры,
- о базовых экономических показателях: знать основные финансовые коэффициенты (ликвидности, рентабельности), чтобы оценивать ресурсный потенциал компании на базовом уровне,
- о роли нематериальных активов: Учитывать при оценке такие ресурсы, как интеллектуальная собственность, корпоративная культура инновационности, бренд и качество человеческого капитала,
- о источниках информации для анализа: уметь определять релевантные источники данных (отраслевые отчеты, финансовая отчетность компаний-конкурентов, данные Росстата).

**Уметь**

- оценивать инновационный потенциал: анализировать внутренние процессы с точки зрения их способности генерировать и внедрять инновации (от идеи до коммерциализации),
- проводить диагностику внешней среды: применять PESTEL-анализ для выявления возможностей и угроз макросреды и модель пяти сил Портера для выявления подрывных угроз со стороны стартапов и смежных отраслей,
- анализировать сильные и слабые стороны компании, используя общедоступную информацию и базовые экономические показатели,
- выявлять причинно-следственные связи: Находить и описывать, как факторы внешней среды влияют на внутреннее состояние организации (например, как изменение законодательства влияет на издержки),
- проводить SWOT-анализ, уделяя особое внимание внутренним слабостям, которые мешают инновациям (бюрократия, риск-аверсия), и внешним возможностям (новые технологии, регуляторные "окна"),
- на основе проведенного анализа делать аргументированные заключения о конкурентных преимуществах и недостатках организации,
- синтезировать данные для формирования гипотез: Интегрировать результаты анализа процессов, ресурсов и рыночной позиции для формулирования предположений о ключевых барьерах и драйверах будущего роста.

**Владеть**

- навыком построения карты бизнес-модели (Business Model Canvas): использовать этот инструмент для визуализации и критической оценки текущей бизнес-модели организации как системы,
- технологией работы с открытыми источниками инновационной информации: искать и анализировать данные о патентах, венчурных сделках, активности конкурентов в сфере M&A,
- инструментами визуализации причинно-следственных связей: создавать когнитивные карты или диаграммы Исикавы для выявления корневых причин проблем, мешающих инновационному развитию,
- базовым уровнем финансового моделирования для инноваций: применять простые метрики для оценки проектов (точка безубыточности, срок окупаемости) в условиях высокой неопределенности,
- навыком подготовки аналитического резюме: формулировать ключевые выводы комплексного анализа в формате, подходящем для презентации руководству или инвесторам, акцентируя внимание на стратегических выводах для инновационного развития.

**ПК-1.3. Способен выявлять, анализировать и оценивать масштаб несоответствий (стратегических разрывов) между текущим и целевым состоянием организации, формулируя ключевые проблемные области для изменений**

**Знать**

- о понятии стратегического разрыва (GAP-анализа): Сущность, цели и задачи проведения GAP-анализа как инструмента сопоставления "где мы есть" и "где мы хотим быть",
- о специфике стратегических разрывов в инновациях: Понимать разницу между инкрементальными разрывами (необходимость небольших улучшений) и радикальными/подрывными разрывами (угроза со стороны новых технологий или бизнес-моделей, которые могут обесценить текущие продукты),
- различать стратегические разрывы (несоответствие долгосрочных целей и возможностей), тактические (проблемы в реализации планов) и операционные (неэффективные процессы),
- концепции "Дилеммы инноватора": знать теорию Клейтона Кристенсена о том, почему успешные компании часто не могут преодолеть разрыв, созданный подрывными инновациями, из-за ориентации на текущих прибыльных клиентов,
- о инструментах визуализации: понимать, как инструменты вроде диаграммы Исикавы или карты стейкхолдеров помогают глубже проанализировать причины каждого выявленного разрыва.

**Уметь**

- формулировать целевое состояние: на основе миссии и стратегии организации или данных рыночного анализа описывать конкретные, измеримые параметры желаемого будущего состояния (например, доля рынка, рентабельность, уровень удовлетворенности клиентов),
- проводить аудит инновационной готовности: оценивать текущий потенциал организации к инновациям: уровень корпоративной культуры, наличие исследовательских лабораторий, скорость принятия решений, портфель текущих проектов,
- проводить аудит текущего состояния: использовать результаты комплексного анализа (включая финансовый, маркетинговый, операционный) для объективной оценки того, где организация находится сейчас,
- оценивать масштаб и приоритетность проблем: ранжировать выявленные разрывы по степени их влияния на стратегию компании, чтобы определить наиболее критичные из них,
- выявлять и классифицировать стратегические разрывы: сравнивать текущее и целевое состояние и четко разделять разрывы на те, что требуют поддерживающих инноваций (улучшение текущего продукта), и те, что требуют прорывных (создание нового).

**Владеть**

- навыком построения расширенной матрицы GAP-анализа: использовать инструменты для сопоставления текущего и целевого состояний, добавляя в классический анализ оценку рисков и неопределенности, свойственную инновационным проектам,
- технологией приоритизации инновационных инициатив: применять методики (например, матрица "Прорыв vs Поддержание") для ранжирования проблемных областей и определения очередности их решения,
- инструментами визуализации "карты разрывов": Создавать наглядные презентации для руководства, демонстрирующие не только сами разрывы, но и их взаимосвязь, а также потенциальные пути их преодоления (например, через партнерства, M&A, внутренние разработки),
- базовым уровнем аргументации для защиты перед инвесторами: готовить убедительное обоснование необходимости выделения ресурсов на преодоление ключевых стратегических разрывов, опираясь на данные анализа конкурентной среды и технологических трендов,
- системным видением инновационного цикла: видеть за отдельным разрывом его влияние на всю цепочку создания ценности компании и понимать необходимость комплексных, а не локальных, изменений.

**В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен**

| 3.1   | Знать:                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1.1 | - о сущности и типах управленческих стратегий: понимать разницу между корпоративной, деловой и функциональной стратегиями. Знать базовые стратегии (например, по М. Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование),                                                                       |
| 3.1.2 | - методологии стратегического выбора: знать, как результаты комплексного анализа (SWOT, PESTEL, анализ конкурентов) трансформируются в стратегические альтернативы,                                                                                                                                        |
| 3.1.3 | - о принципах системного синтеза: понимать, что стратегия должна быть направлена не на устранение симптома, а на изменение системы таким образом, чтобы проблема не возникала вновь. Знать о понятиях «обратная связь», «рычаги влияния» в системе.                                                        |
| 3.1.4 | - о междисциплинарных связях в менеджменте: осознавать, что выработка стратегии требует интеграции знаний из маркетинга (как позиционировать продукт), финансов (как профинансировать изменения), управления персоналом (как мотивировать команду) и операционного менеджмента (как перестроить процессы), |
| 3.1.5 | - базовых инструментах разработки стратегии: Знать назначение и структуру таких инструментов, как TOWS-матрица, Business Model Canvas, дорожная карта (Roadmap)                                                                                                                                            |
| 3.1.6 | - о специфике инновационных систем: понимать, что инновационная деятельность — это открытая система с нелинейными связями, где результат не всегда пропорционален вложенным ресурсам,                                                                                                                      |
| 3.1.7 | - концепции подрывных инноваций (Disruptive Innovation): знать теорию Клейтона Кристенсена и понимать, как появление новой технологии может разрушить устоявшиеся рыночные связи и создать новые проблемные зоны,                                                                                          |
| 3.1.8 | - о структуре бизнес-среды: понимать разделение на макро- и микросреду, а также внутреннюю среду организации как единую систему взаимосвязанных элементов,                                                                                                                                                 |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1.9      | - о методологии системного анализа: Знать базовые принципы: выделение границ системы, определение элементов (факторов), выявление прямых и обратных связей между ними,                                                                                                                                                                                    |
| 3.1.10     | -об основных инструментах диагностики: Назначение, структуру и область применения ключевых инструментов комплексного анализа (SWOT, PESTEL, модель пяти сил Портера, диаграмма Исикавы),                                                                                                                                                                  |
| 3.1.11     | - о различии между симптомами и причинами: Уметь отличать видимые проявления проблемы (например, падение продаж) от глубинных причин, скрытых во внутренней или внешней среде,                                                                                                                                                                            |
| 3.1.12     | - о логике интеграции данных: Как выводы из разных видов анализа (например, слабость из SWOT и угроза из PESTEL) объединяются для формирования целостной картины проблемной ситуации.                                                                                                                                                                     |
| 3.1.13     | - о роли внешних стейкхолдеров: понимать, как инвесторы, регуляторы, ранние последователи и конкуренты влияют на компоненты системы и связи между ними в инновационном проекте.                                                                                                                                                                           |
| 3.1.14     | - о природе инноваций с точки зрения философии науки: понимать разницу между инкрементальными (постепенными) и радикальными (подрывными) инновациями через призму концепций «нормальной науки» и «смены парадигм» (Т. Кун),                                                                                                                               |
| 3.1.15     | - о проблеме неопределенности и риска: знать эпистемологические различия между риском (когда вероятности известны) и фундаментальной неопределенностью (когда будущее непредсказуемо), что является центральной проблемой инновационной деятельности,                                                                                                     |
| 3.1.16     | - о концепциях «открытых инноваций»: понимать философские основания перехода от закрытых R&D-лабораторий к моделям, основанным на сетевом взаимодействии и использовании внешних знаний,                                                                                                                                                                  |
| 3.1.17     | - об ограничениях существующих аналитических инструментов: критически оценивать, почему классические модели (например, пять сил Портера) могут быть неэффективны при анализе рынков, создаваемых подрывными инновациями,                                                                                                                                  |
| 3.1.18     | - о роли гипотез в управлении инновациями: рассматривать любой инновационный проект как серию проверяемых гипотез о технологии, рынке и бизнес-модели, а не как детальный план.                                                                                                                                                                           |
| 3.1.19     | - о системном подходе к организации: понимать компанию как открытую систему, состоящую из взаимосвязанных элементов (процессы, ресурсы, рыночная позиция) и находящуюся под влиянием внешней среды,                                                                                                                                                       |
| 3.1.20     | - о структуре бизнес-среды: Четко различать макро- и микросреду организации, а также её внутреннюю среду,                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3.1.21     | - о назначении и логике ключевых аналитических инструментов: PESTEL-анализ: для оценки макросреды, модель пяти сил Портера: для анализа конкуренции в отрасли, SWOT-анализ: для синтеза информации о внутренней (Strengths/Weaknesses) и внешней (Opportunities/Threats) среде, цепочка создания ценности М. Портера: для понимания внутренних процессов, |
| 3.1.22     | - о специфике анализа инновационно-ориентированной компании: понимать, что стандартные методы оценки должны быть дополнены анализом портфеля R&D, скорости вывода новинок на рынок (time-to-market) и гибкости организационной структуры,                                                                                                                 |
| 3.1.23     | - о базовых экономических показателях: знать основные финансовые коэффициенты (ликвидности, рентабельности), чтобы оценивать ресурсный потенциал компании на базовом уровне,                                                                                                                                                                              |
| 3.1.24     | -о роли нематериальных активов: Учитывать при оценке такие ресурсы, как интеллектуальная собственность, корпоративная культура инновационности, бренд и качество человеческого капитала,                                                                                                                                                                  |
| 3.1.25     | - о источниках информации для анализа: уметь определять релевантные источники данных (отраслевые отчеты, финансовая отчетность компаний-конкурентов, данные Росстата)                                                                                                                                                                                     |
| 3.1.26     | - о понятии стратегического разрыва (GAP-анализа): Сущность, цели и задачи проведения GAP-анализа как инструмента сопоставления "где мы есть" и "где мы хотим быть",                                                                                                                                                                                      |
| 3.1.27     | - о специфике стратегических разрывов в инновациях: Понимать разницу между инкрементальными разрывами (необходимость небольших улучшений) и радикальными/подрывными разрывами (угроза со стороны новых технологий или бизнес-моделей, которые могут обесценить текущие продукты),                                                                         |
| 3.1.28     | - различать стратегические разрывы (несоответствие долгосрочных целей и возможностей), тактические (проблемы в реализации планов) и операционные (неэффективные процессы),                                                                                                                                                                                |
| 3.1.29     | - концепции "Дилеммы инноватора": знать теорию Клейтона Кристенсена о том, почему успешные компании часто не могут преодолеть разрыв, созданный подрывными инновациями, из-за ориентации на текущих прибыльных клиентов,                                                                                                                                  |
| 3.1.30     | - о инструментах визуализации: понимать, как инструменты вроде диаграммы Исикавы или карты стейкхолдеров помогают глубже проанализировать причины каждого выявленного разрыва.                                                                                                                                                                            |
| <b>3.2</b> | <b>Уметь:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.2.1      | - формулировать стратегические альтернативы: на основе данных комплексного анализа предлагать несколько вариантов решения проблемы (например, «выйти на новый рынок», «модернизировать продукт», «оптимизировать издержки»),                                                                                                                              |
| 3.2.2      | - использовать TOWS-матрицу: систематически генерировать стратегии, сопоставляя сильные и слабые стороны компании с возможностями и угрозами внешней среды (SO-стратегии, WO-стратегии и т.д.),                                                                                                                                                           |
| 3.2.3      | - оценивать и сравнивать альтернативы: применять простые критерии (например, соответствие миссии, ресурсная обеспеченность, ожидаемый финансовый эффект) для сравнения предложенных вариантов решения,                                                                                                                                                    |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.2.4      | - разрабатывать план первоочередных действий: трансформировать выбранную стратегию в конкретный, измеримый план с указанием ответственных и сроков (по сути, формировать основу дорожной карты)                                                                                     |
| 3.2.5      | - выделять ключевые элементы среды: на основе теоретических знаний идентифицировать релевантные факторы макросреды, силы конкуренции на рынке и внутренние ресурсы компании, влияющие на проблему,                                                                                  |
| 3.2.6      | - устанавливать причинно-следственные связи: с помощью таких инструментов, как диаграмма Исикавы или карта стейкхолдеров, находить и описывать связи между факторами (например, «изменение законодательства → рост издержек → снижение конкурентоспособности → потеря доли рынка»), |
| 3.2.7      | - выявлять корневые причины провала инновации: анализировать не только внутренние факторы (технология, команда), но и внешние (отсутствие рынка, регуляторные барьеры, неверно выбранное время выхода).                                                                             |
| 3.2.8      | - синтезировать результаты: интегрировать данные, полученные с помощью разных методик, в единую непротиворечивую модель проблемной ситуации,                                                                                                                                        |
| 3.2.9      | - формулировать ключевую проблему: на основе проведенного анализа четко определять главную управленческую проблему, требующую решения,                                                                                                                                              |
| 3.2.10     | - применять адаптированные инструменты: использовать Business Model Canvas или Value Proposition Canvas для декомпозиции проблемной ситуации в бизнес-модели стартапа,                                                                                                              |
| 3.2.11     | - оценивать влияние неопределенности: выявлять компоненты системы, которые являются наиболее неопределенными (например, реакция потребителей на абсолютно новый продукт), и анализировать их влияние на весь проект.                                                                |
| 3.2.12     | - критически деконструировать устоявшиеся практики: Анализировать текущие бизнес-процессы и рыночные позиции компании, выявляя скрытые допущения («мы всегда так делали»), которые мешают инновациям,                                                                               |
| 3.2.13     | - формулировать исследовательские вопросы: На основе выявленных противоречий в существующих теориях или пробелов в практике формулировать научные проблемы, требующие изучения.,                                                                                                    |
| 3.2.14     | - осуществлять теоретический синтез: Интегрировать концепции из разных областей знаний (например, объединить теорию стейкхолдеров с системной динамикой для создания новой модели анализа среды),                                                                                   |
| 3.2.15     | - разрабатывать собственные концептуальные рамки: Предлагать оригинальные модели или классификации для описания сложных бизнес-феноменов, которые не укладываются в стандартные инструменты,                                                                                        |
| 3.2.16     | - оценивать валидность управленческого знания: Отличать проверенные теории от модных концепций (бизнес-фейков) и псевдонаучных утверждений, используя критерии научности.                                                                                                           |
| 3.2.17     | - оценивать инновационный потенциал: анализировать внутренние процессы с точки зрения их способности генерировать и внедрять инновации (от идеи до коммерциализации),                                                                                                               |
| 3.2.18     | - проводить диагностику внешней среды: применять PESTEL-анализ для выявления возможностей и угроз макросреды и модель пяти сил Портера для выявления подрывных угроз со стороны стартапов и смежных отраслей,                                                                       |
| 3.2.19     | - анализировать сильные и слабые стороны компании, используя общедоступную информацию и базовые экономические показатели,                                                                                                                                                           |
| 3.2.20     | - выявлять причинно-следственные связи: Находить и описывать, как факторы внешней среды влияют на внутреннее состояние организации (например, как изменение законодательства влияет на издержки),                                                                                   |
| 3.2.21     | - проводить SWOT-анализ, уделяя особое внимание внутренним слабостям, которые мешают инновациям (бюрократия, риск-аверсия), и внешним возможностям (новые технологии, регуляторные "окна"),                                                                                         |
| 3.2.22     | - на основе проведенного анализа делать аргументированные заключения о конкурентных преимуществах и недостатках организации,                                                                                                                                                        |
| 3.2.23     | - синтезировать данные для формирования гипотез: Интегрировать результаты анализа процессов, ресурсов и рыночной позиции для формулирования предположений о ключевых барьерах и драйверах будущего роста.                                                                           |
| 3.2.24     | - формулировать целевое состояние: на основе миссии и стратегии организации или данных рыночного анализа описывать конкретные, измеримые параметры желаемого будущего состояния (например, доля рынка, рентабельность, уровень удовлетворенности клиентов),                         |
| 3.2.25     | - проводить аудит инновационной готовности: оценивать текущий потенциал организации к инновациям: уровень корпоративной культуры, наличие исследовательских лабораторий, скорость принятия решений, портфель текущих проектов,                                                      |
| 3.2.26     | - проводить аудит текущего состояния: использовать результаты комплексного анализа (включая финансовый, маркетинговый, операционный) для объективной оценки того, где организация находится сейчас,                                                                                 |
| 3.2.27     | - оценивать масштаб и приоритетность проблем: ранжировать выявленные разрывы по степени их влияния на стратегию компании, чтобы определить наиболее критичные из них,                                                                                                               |
| 3.2.28     | - выявлять и классифицировать стратегические разрывы: сравнивать текущее и целевое состояние и четко разделять разрывы на те, что требуют поддерживающих инноваций (улучшение текущего продукта), и те, что требуют прорывных (создание нового).                                    |
| <b>3.3</b> | <b>Владеть:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3.3.1      | - навыками синтеза и генерации идей: уметь переходить от аналитического отчета к творческому процессу создания новых стратегических вариантов,                                                                                                                                      |

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.3.2  | - инструментарием визуализации стратегии: использовать MS Excel/Google Sheets для построения матриц (TOWS, SWOT) и MS PowerPoint/Google Slides для создания наглядной презентации стратегического решения,                                                        |
| 3.3.3  | - базовыми навыками сценарного планирования: умение представить, как будет реализовываться стратегия в разных условиях (оптимистичный/пессимистичный сценарий), и предложить план «Б»,                                                                            |
| 3.3.4  | - системным видением: способность видеть не только прямые, но и косвенные, долгосрочные последствия принимаемых стратегических решений для всей организации,                                                                                                      |
| 3.3.5  | - инструментами моделирования: уверенно использовать табличные процессоры (MS Excel/Google Sheets) для построения матриц (SWOT, PESTEL) и простых моделей для оценки влияния одних факторов на другие.                                                            |
| 3.3.6  | - навыками работы с моделями: уверенно использовать шаблоны и методики (SWOT-матрица, PESTEL-анализ) для структурирования информации о проблемной ситуации,                                                                                                       |
| 3.3.7  | - инструментами визуализации: создавать наглядные схемы (карты причин, матрицы), отражающие структуру проблемы и связи между её компонентами,                                                                                                                     |
| 3.3.8  | - техникой критического мышления: задавать уточняющие вопросы («почему это происходит?», «что еще могло повлиять?»), чтобы избежать поверхностных выводов и выявить корневые причины,                                                                             |
| 3.3.9  | - базовым уровнем аргументации: готовить краткое письменное заключение по результатам анализа, логично обосновывая свои выводы данными, полученными в ходе исследования,                                                                                          |
| 3.3.10 | - навыком использования табличных процессоров: применять MS Excel или аналоги для систематизации данных анализа и построения простых матриц,                                                                                                                      |
| 3.3.11 | - техникой формулирования гипотез: на основе анализа системы выдвигать проверяемые гипотезы о причинах проблемы (например, «Проблема не в технологии, а в отсутствии партнерств для дистрибуции»),                                                                |
| 3.3.12 | - навыком работы с неполными данными: принимать управленческие решения и делать выводы в условиях дефицита информации, характерного для инновационной деятельности.                                                                                               |
| 3.3.13 | - навыком методологической рефлексии: способностью оценивать адекватность выбранных методов анализа природе исследуемой проблемы и при необходимости обосновывать выбор альтернативных подходов,                                                                  |
| 3.3.14 | - технологией проведения мета-анализа: умением анализировать не саму бизнес-среду напрямую, а научные публикации и кейсы по теме, чтобы выявить общие закономерности, противоречия и "белые пятна" в знаниях,                                                     |
| 3.3.15 | - инструментарием построения научных аргументов: способностью выстраивать логически безупречную цепочку рассуждений от постановки проблемы до выводов, опираясь на фундаментальные положения философии и методологии науки,                                       |
| 3.3.16 | - навыком аргументации на стыке дисциплин: уметь защищать свои выводы и предлагаемые стратегии, апеллируя к данным из разных областей (от финансовых моделей до социологических трендов),                                                                         |
| 3.3.17 | - системным мышлением высшего порядка: Видеть организацию не как набор функций, а как сложную адаптивную систему, развивающуюся по законам, схожим с законами развития других живых и социальных систем.                                                          |
| 3.3.18 | - навыком построения карты бизнес-модели (Business Model Canvas): использовать этот инструмент для визуализации и критической оценки текущей бизнес-модели организации как системы,                                                                               |
| 3.3.19 | - технологией работы с открытыми источниками инновационной информации: искать и анализировать данные о патентах, венчурных сделках, активности конкурентов в сфере M&A,                                                                                           |
| 3.3.20 | - инструментами визуализации причинно-следственных связей: создавать когнитивные карты или диаграммы Исикавы для выявления корневых причин проблем, мешающих инновационному развитию,                                                                             |
| 3.3.21 | - базовым уровнем финансового моделирования для инноваций: применять простые метрики для оценки проектов (точка безубыточности, срок окупаемости) в условиях высокой неопределенности,                                                                            |
| 3.3.22 | - навыком подготовки аналитического резюме: формулировать ключевые выводы комплексного анализа в формате, подходящем для презентации руководству или инвесторам, акцентируя внимание на стратегических выводах для инновационного развития.                       |
| 3.3.23 | - навыком построения расширенной матрицы GAP-анализа: использовать инструменты для сопоставления текущего и целевого состояний, добавляя в классический анализ оценку рисков и неопределенности, свойственную инновационным проектам,                             |
| 3.3.24 | - технологией приоритизации инновационных инициатив: применять методики (например, матрица "Прорыв vs Поддержание") для ранжирования проблемных областей и определения очередности их решения,                                                                    |
| 3.3.25 | - инструментами визуализации "карты разрывов": Создавать наглядные презентации для руководства, демонстрирующие не только сами разрывы, но и их взаимосвязь, а также потенциальные пути их преодоления (например, через партнерства, M&A, внутренние разработки), |
| 3.3.26 | - базовым уровнем аргументации для защиты перед инвесторами: готовить убедительное обоснование необходимости выделения ресурсов на преодоление ключевых стратегических разрывов, опираясь на данные анализа конкурентной среды и технологических трендов,         |
| 3.3.27 | - системным видением инновационного цикла: видеть за отдельным разрывом его влияние на всю цепочку создания ценности компании и понимать необходимость комплексных, а не локальных, изменений.                                                                    |

| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                |       |                                  |            |                |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------------------------|------------|----------------|
| Код занятия                                   | Наименование разделов и тем /вид занятия/                                                                                                                                                                                                                                | Семестр / Курс | Часов | Компетенции                      | Литература | Форма контроля |
|                                               | <b>Раздел 1. Теоретический раздел.</b>                                                                                                                                                                                                                                   |                |       |                                  |            |                |
| 1.1                                           | Тема 1. Введение в комплексный анализ бизнес- среды /Тема/                                                                                                                                                                                                               | 3              | 0     |                                  |            |                |
| 1.2                                           | Онтология и гносеология в менеджменте. Организация как открытая система. Понятие турбулентности и неопределенности среды (VUCA, BANI-мир). Отличия анализа среды для традиционных и инновационных бизнесов. Концепция открытых инноваций. /Лек/                          | 3              | 2     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1   |                |
| 1.3                                           | Семинар-дискуссия "Парадигмальные сдвиги в теории менеджмента". Анализ кейса о провале компании, не сумевшей адаптироваться к изменениям среды. /Пр/                                                                                                                     | 3              | 2     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1   |                |
| 1.4                                           | Изучение конспекта лекций и литературы<br>Подготовка к практическому занятию /Ср/                                                                                                                                                                                        | 3              | 6     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1   |                |
| 1.5                                           | Тема 2. Анализ макросреды /Тема/                                                                                                                                                                                                                                         | 3              | 0     |                                  |            |                |
| 1.6                                           | Детальный разбор факторов PESTEL. Концепция STEEPLED. Использование сценарного планирования для долгосрочного прогнозирования. Роль больших данных (Big Data) в макроанализе. Ценностные сети (Value Networks). Анализ не-клиентов ("голубой океан").. /Лек/             | 3              | 2     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1   |                |
| 1.7                                           | Проведение PESTEL-анализа для российской или международной компании (на примере данных из открытых источников). Применение концепции "Стратегия голубого океана" к существующему продукту/услуге. Проектирование новой ценностной кривой. /Пр/                           | 3              | 4     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1   |                |
| 1.8                                           | Изучение конспекта лекций и литературы<br>Подготовка к практическому занятию /Ср/                                                                                                                                                                                        | 3              | 10    | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1   |                |
| 1.9                                           | Тема 3. Анализ микросреды: отраслевой и конкурентный анализ в эпоху подрывных инноваций /Тема/                                                                                                                                                                           | 3              | 0     |                                  |            |                |
| 1.10                                          | Критический анализ модели пяти сил Портера. Современные концепции: экосистемы бизнеса, сетевой анализ, теория игр в конкурентной борьбе. Анализ стейкхолдеров второго и третьего порядка. /Лек/                                                                          | 3              | 2     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1   |                |
| 1.11                                          | Применение модели Портера для анализа конкурентной среды в отрасли (например, ритейл, телеком, IT). /Пр/                                                                                                                                                                 | 3              | 6     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1   |                |
| 1.12                                          | Изучение конспекта лекций и литературы<br>Подготовка к практическому занятию /Ср/                                                                                                                                                                                        | 3              | 10    | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1   |                |
| 1.13                                          | Тема 4. Внутренний потенциал организации: ресурсный подход и динамические способности /Тема/                                                                                                                                                                             | 3              | 0     |                                  |            |                |
| 1.14                                          | Цепочка создания ценности М. Портера. VRIO- анализ как инструмент оценки ресурсов. Ключевые компетенции компании. Ресурсная теория фирмы (RBV). Концепция динамических способностей (Dynamic Capabilities) Д. Тиса. Цепочка создания ценности и ее реконфигурация. /Лек/ | 3              | 2     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1   |                |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |    |                                  |          |  |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----------------------------------|----------|--|
| 1.15 | Анализ цепочки создания ценности и идентификация ключевых компетенций на примере производственной или сервисной компании.<br><br>Аудит ресурсов и компетенций гипотетической или реальной компании с применением модели VRIO. /Пр/                                                                                                                                                                                                                                                                | 3 | 4  | УК-1.2-З<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.16 | Изучение конспекта лекций и литературы<br>Подготовка к практическому занятию /Ср/                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3 | 10 | УК-1.2-З<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.17 | Тема 5. Оценка рыночного потенциала инновации. /Тема/                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3 | 0  |                                  |          |  |
| 1.18 | Методы прогнозирования спроса при выводе принципиально нового продукта. Качественные методы (метод Дельфи). Расчет объема доступного рынка (TAM-SAM-SOM) для инновационного продукта. /Лек/                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3 | 2  | УК-1.2-З<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.19 | Групповой проект: Расчет TAM-SAM-SOM для гипотетического инновационного стартапа и разработка плана его выхода на рынок. /Пр/                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3 | 4  | УК-1.2-З<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.20 | Изучение конспекта лекций и литературы<br>Подготовка к практическому занятию /Ср/                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3 | 10 | УК-1.2-З<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.21 | Тема 6. Инструменты стратегического синтеза и оценки бизнес-среды /Тема/                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3 | 0  |                                  |          |  |
| 1.22 | Качественный SWOT-анализ: проблемы идентификации факторов. Количественные методы приоритизации (метод взвешенных оценок). TOWS-матрица как инструмент генерирования стратегических альтернатив. ADL матрица для определения вектора развития компании.<br>• Метод SPACE -комплексный подход для диагностирования ситуации и выбора варианта стратегии для компаний. /Лек/                                                                                                                         | 3 | 2  | УК-1.2-З<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.23 | Проведение количественного SWOT/TOWS-анализа для компании из заданной отрасли. SWOT-анализ инновационного потенциала выбранной компании. Выявление барьеров и драйверов инноваций. /Пр/                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 4  | УК-1.2-З<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.24 | Изучение конспекта лекций и литературы<br>Подготовка к практическому занятию /Ср/                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3 | 10 | УК-1.2-З<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.25 | Тема 7. Внутренний потенциал и оценка инновационного проекта /Тема/                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3 | 0  |                                  |          |  |
| 1.26 | Организационная культура и лидерство как факторы инновационности. Модель "Триархии интеллекта" Р. Стернберга. Ресурсный подход (VRIO) в контексте инноваций. Матрица "Прорыв vs Поддержание". Балансировка портфеля между краткосрочными улучшениями и долгосрочными ставками. Матрица рисков инновационных проектов. Трансформация выводов комплексного анализа в допущения финансовой модели. Подготовка раздела "Анализ рынка и среды" для заявки на финансирование (инвестиции, грант). /Лек/ | 3 | 2  | УК-1.2-З<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.27 | Ранжирование набора гипотетических инновационных проектов по критериям стратегического соответствия и потенциальной отдаче. /Пр/                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3 | 4  | УК-1.2-З<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |       |                                  |          |  |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|----------------------------------|----------|--|
| 1.28 | Изучение конспекта лекций и литературы<br>Подготовка к практическому занятию /Ср/                                                                                                                                                                                                                                       | 3 | 10    | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.29 | Тема 8. Управление рисками и синтез знаний<br>/Тема/                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3 | 0     |                                  |          |  |
| 1.30 | Классификация рисков инновационной деятельности (технологические, рыночные, организационные, финансовые). Карта рисков инновационного проекта.<br>Анализ чувствительности ключевых показателей (NPV, срок окупаемости) к изменению базовых параметров. Сценарный анализ (оптимистичный, пессимистичный, базовый). /Лек/ | 3 | 2     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.31 | Разработка карты рисков для выбранного инновационного кейса и план мероприятий по их митигации.<br>Проведение анализа чувствительности NPV-проекта к изменению цены и объема продаж.<br>Анализ бизнес-модели успешной инновационной компании (Business Model Canvas). /Пр/                                              | 3 | 4     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.32 | Изучение конспекта лекций и литературы<br>Подготовка к практическому занятию /Ср/                                                                                                                                                                                                                                       | 3 | 10    | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.33 | Промежуточная аттестация /Тема/                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3 | 0     |                                  |          |  |
| 1.34 | Подготовка к экзамену /Экзамен/                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3 | 53,65 | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.35 | Консультация перед экзаменом /Кнс/                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 2     | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |
| 1.36 | Прием экзамена /ИКР/                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3 | 0,35  | УК-1.2-3<br>УК-1.2-У<br>УК-1.2-В | Л1.1Л2.1 |  |

### 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### 6.1. Рекомендуемая литература

##### 6.1.1. Основная литература

| №    | Авторы, составители | Заглавие                              | Издательство, год                                                                                                | Количество/название ЭБС                                                                                               |
|------|---------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Л1.1 | Горбунов, В. Л.     | Бизнес-планирование : учебное пособие | Москва:<br>Интернет-<br>Университет<br>Информационных Технологий<br>(ИНТУИТ), Ай<br>Пи Ар Медиа,<br>2024, 422 с. | 978-5-4497-<br>2447-2,<br><a href="https://www.iprbookshop.ru/133925.html">https://www.iprbookshop.ru/133925.html</a> |

##### 6.1.2. Дополнительная литература

| № | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год | Количество/название ЭБС |
|---|---------------------|----------|-------------------|-------------------------|
|---|---------------------|----------|-------------------|-------------------------|



| №    | Авторы, составители                                                                            | Заглавие                                                        | Издательство, год                                                                             | Количество/название ЭБС                                                                                |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Л2.1 | Вода, И. С., Гракова, М. А., Савельева, Т. М., Андреева, Е. Ю., Палига, Н. Б., Полухина, М. Н. | Современный стратегический анализ : учебно-методическое пособие | Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2023, 167 с. | 2227-8397, <a href="https://www.iprbookshop.ru/135138.html">https://www.iprbookshop.ru/135138.html</a> |

#### 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1

#### 6.3 Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

##### 6.3.1 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

| Наименование | Описание |
|--------------|----------|
|--------------|----------|

##### 6.3.2 Перечень информационных справочных систем

### 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

ПОДПИСАНО  
ЗАВЕДУЮЩИМ  
КАФЕДРЫ**ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ**, Евдокимова Елена Николаевна,  
Заведующий кафедрой ЭМОП

Простая подпись

ПОДПИСАНО  
ЗАВЕДУЮЩИМ  
ВЫПУСКАЮЩЕЙ  
КАФЕДРЫ**ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ**, Евдокимова Елена Николаевна,  
Заведующий кафедрой ЭМОП

Простая подпись