

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

(наименование факультета)

Кафедра управления инновационными проектами

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры управления
инновационными проектами
Протокол от «11» мая 2017 г.
№ 9

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ОД.5 «Стратегия и тактика управления инновационно-ориентированной компанией
Strategy And Tactics Of Management Of The Innovative Oriented Company»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Инновационный менеджмент»

(профиль)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2017

Москва, 2017

Автор–составитель:
К.э.н., доцент Е.А. Какаева

Заведующий кафедрой
управления инновационными проектами
к.э.н. А.Л. Ведев

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. _____ Дисциплина Б1.В.ОД.5 «Стратегия и тактика управления инновационно-ориентированной компанией Strategy And Tactics Of Management Of The Innovative Oriented Company» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2	способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности
ДПК-15	способность управлять развитием инновационно-ориентированной компании в условиях быстро изменяющейся конкурентной среды	ДПК-15.2	способность управлять развитием инновационных проектов в условиях быстро изменяющейся конкурентной среды

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ОД.5 «Стратегия и тактика управления инновационно-ориентированной компанией Strategy And Tactics Of Management Of The Innovative Oriented Company» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками утв. 07.09.2015 № 591 В/01.7 Планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации	ПК-2.2	на уровне знаний: Особенности стратегического управления инновационной компанией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся среды Системный подход к описанию инновационно-ориентированной компании методы принятия стратегических решений в условиях неопределенной внешней среды Национальные и международные документы, стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками Законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками Основы психологии управления Современные инструменты управления

		<p>человеческими ресурсами</p> <p>Должностные инструкции работников подразделения</p> <p>Корпоративные нормативные акты по управлению рисками в организации</p> <p>Отраслевые стандарты по управлению рисками</p> <p>Внутренний и внешний контекст функционирования организации</p> <p>Основы теории управления изменениями</p> <p>Принципы построения систем управления рисками</p> <p>Компоненты системы управления рисками и их взаимосвязь</p> <p>Полномочия и обязательства менеджмента по реализации плана управления рисками</p> <p>Этапы разработки систем управления рисками</p> <p>Стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Формулировать стратегические решения на основе результатов проведенного анализа</p> <p>Гибко изменять тактику компании в зависимости от условий внешней среды</p> <p>Руководить на основе современных методов формирования стратегии и тактики развития инновационно-ориентированной организации</p> <p>Владеть навыками внедрения системы управления рисками</p> <p>Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками</p> <p>Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации</p> <p>Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками</p> <p>Понимать и правильно применять термины и принципы риск-менеджмента</p> <p>Описывать бизнес-процессы</p> <p>Вырабатывать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения</p> <p>Владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне продвинутого пользователя</p> <p>Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников</p> <p>Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении</p> <p>Составлять календарный план работ</p>
--	--	---

		<p>работников</p> <p>Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения</p> <p>Прогнозировать и определять потребность в работниках</p> <p>Формулировать требования к сотрудникам и формировать заявки на подбор</p> <p>Формировать индивидуальный план развития работников</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Навыками обобщения большого объема информации о состоянии внешней и внутренней среды инновационно-активной компании</p> <p>Навыками принятия решений в нестандартных ситуациях и условиях стратегических неожиданностей</p> <p>Навыками построения бизнес-модели инновационного бизнеса</p> <p>Навыками принятия стратегических решений с использованием инноваций и доведения их до коллектива</p> <p>Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников</p> <p>Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения</p> <p>Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения</p> <p>Реализация плана построения системы управления рисками</p> <p>Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения</p> <p>Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения</p> <p>Координация деятельности работников подразделения</p> <p>Организация обеспечения работников подразделения по управлению рисками необходимым оборудованием, материально-техническими средствами и доступом к информационным системам организации</p>
--	--	--

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>С/02.7 Руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий</p>	<p>ПК-15.2</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Особенности организации стратегического управления в инновационно-ориентированных компаниях; Методы организации стратегического управления в инновационно-ориентированной компании; Типологию и состав элементов бизнес-моделей инновационного бизнеса; Методы управления процессом внедрения стратегии в инновационно-ориентированных организациях Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования; Методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей Методология разработки проектов и программ по реорганизации, реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций, основные положения стратегии их развития и политики управления Методы организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций Методы разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, методы управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Формулировать миссию и цели инновационной компании в соответствии с выбранными миссией и целями; Организовывать стратегическое управление в инновационной организации Разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую обоснования, частные организационные формы Оценивать экономическую эффективность проектно-конструкторских разработок Использовать информационные технологии и инструменты автоматизации при проектировании и подготовке производственных процессов</p> <p>на уровне навыков:</p>
--	----------------	--

		<p>Навыками разработки мероприятий по внедрению выбранной стратегии и методов контроля за ходом выполнения стратегии</p> <p>Навыками формирования системы стратегического управления инновационным развитием компании</p> <p>Организация деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами, жизненным циклом промышленной продукции</p> <p>Руководство проектами по системной интеграции и внедрению автоматизированных систем управления организацией, автоматизированных систем управления технологическими процессами и информационно-аналитических систем</p> <p>Руководство разработкой основных разделов концептуальных проектов развития информационных систем планирования производственных ресурсов организации и интегрированной логистической поддержки жизненного цикла промышленной продукции, определение требований технических заданий на их разработку</p> <p>Участие в разработке организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции</p> <p>Анализ пригодности субподрядчиков для выполнения проектов по внедрению информационных технологий и последующий контроль работ и продукции, выполненных субподрядчиками</p> <p>Участие в работе по определению потребности организации в квалифицированных специалистах по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению информационных систем планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p> <p>Организация разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов</p>
--	--	--

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>В/01.7 Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p>	<p>ДПК-15.2</p>	<p>на уровне знаний: Особенности основных тактических решений в процессе реализации стратегии инновационно-активной организации Методы и особенности применения стратегического анализа в инновационно-ориентированных организациях Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования</p> <p>на уровне умений: Выполнять стратегический анализ технологических возможностей и условий функционирования инновационно-ориентированной компании с целью формирования бизнес-модели и корпоративной стратегии Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p>на уровне навыков:</p>
--	-----------------	--

		<p>Навыками выбора стратегий в зависимости от условий внешней и внутренней среды</p> <p>Методами разработки мероприятий по внедрению выбранной стратегии и методами контроля за ходом выполнения стратегии</p> <p>Навыками определения возникающих возможностей и оценки угроз для инновационной компании, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) инновационных компаний</p> <p>Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей</p> <p>Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынков в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях</p> <p>Стратегическое управление длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ</p> <p>Организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда</p> <p>Участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством</p> <p>Регулярный контроль за ходом производства и других видов основной деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций в производственных процессах</p>
--	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ОД.5 «Стратегия и тактика управления инновационно-ориентированной компанией Strategy And Tactics Of Management Of The Innovative Oriented Company» по учебному плану составляет 3 зачетных единицы; 108 академических часов, 3-й семестр. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 18, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 12 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 54 академических часа, контроль- 36 часов.

Дисциплина Б1.В.ОД.5 «Стратегия и тактика управления инновационно-ориентированной компанией Strategy And Tactics Of Management Of The Innovative Oriented Company» является одной из обязательных дисциплин в подготовке менеджеров, входит в дисциплины вариативной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия, которые проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра: для обучающихся очной формы обучения – на 2-м курсе. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме экзамена.

Дисциплины, освоение которых магистрам необходимо для изучения дисциплины Б1.В.ОД.5 «Стратегия и тактика управления инновационно-ориентированной компанией Strategy And Tactics Of Management Of The Innovative Oriented Company»: Б1.Б.1 «Общий менеджмент» (1-й семестр), Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент» (1-й семестр), Б1.В.ДВ.2.2 «Инновационный менеджмент» (2-й семестр), Б1.В.ДВ.2.3 «Экспертиза инновационных проектов» (2-й семестр).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.ОД.5 «Стратегия и тактика управления инновационно-ориентированной компанией Strategy And Tactics Of Management Of The Innovative Oriented Company», служат основой для освоения дисциплин Б1.В.ОД.7 «Управление процессом разработки и продвижения нового товара New Product Development Management» (3-й семестр), Б1.В.ДВ.1.1 «Бизнес-планирование Business Planning» (3-й семестр), Б1.В.ДВ.3.2 «Управление проектами Project Management» (3-й семестр).

Дисциплина является практико-ориентированной, служит опорой для написании выпускной квалификационной работы.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование разделов (тем)	Количество часов					Форма* текущего контроля и промежуто чной аттестации
		Всего	Аудиторная работа			СР	
			Л	ЛР	ПЗ		
1	Innovative business shaping. Business model and strategic pattern of growth design.	9	2		2	12	S, E, H
2	The strategic management process in innovative company	17	2		4	12	S, E, H
3	Tactics of innovative	10	2		2	12	S, E, H

№ п/п	Наименование разделов (тем)	Количество часов					Форма* текущего контроля и промежуто чной
		Всего	Аудиторная работа			СР	
			Л	ЛР	ПЗ		
	companies						
4	Strategic management systems for innovative companies	9			2	18	S, E, H
	Промежуточная аттестация	36					Exam (final test)
	Итого:	108	6		12	54	

Forms of current progress control: survey (S), essay (E), homeworks (H).

Содержание дисциплины

Subject 1. Innovative business shaping. Business model and strategic pattern of growth design.

Innovative organization features. Peculiarities of the strategic management of the innovative companies. Business model concept. Basic business models: divided business model, longtail business-model, open business-model, catalyst business model, etc.

Business model creation process. Major elements of the business model and design techniques:

- Target markets identification (macro-, micro segmentation, first client choice).
- Value proposition development (business-idea technique, differentiation technique, blue-ocean strategy technique).
- Customer interface projection (customers buying cycle matrix and distribution channels maps, pricing strategy creation).
- Value configuration: flower of products and services, make-outsource-buy solutions.
- Production capacities: external and internal capabilities grid. Production strategy. Alliance strategy.
- Cash-flow model choice: break-even cash-flow model (CFModel), growth CFModel, business-for-sale CFModel, excessive demand CFModel.

Design of the innovative business growth strategic pattern: milestones for horizontal integration, vertical integration, diversification, turnaround or divesting strategies.

Innovative company regional and global expansion strategies. Models of localization.

Subject 2. The strategic management process in innovative company

Innovative company' strategic management process peculiarities.

Mission statement development.

Strategic analysis: innovative company context.

The peculiarities of macro environment analysis for innovative companies: technological roadmaps and technological drivers; social context of innovation, CAGE-analysis technique for globalization purposes.

Competitive environment analysis: triple competition model (competition for technological leadership, competitive technological factors of market growth early interruption),

Internal environment analysis: company's key competencies identification, portfolio analysis of the early stage innovative projects, adaptation recourse models.

Innovative companies' strategies. Peculiarities. Strategic alliances for R&D, commercialization, market creation, supply chain creation, etc. Break-out (double-digit) growth strategies: types of rapid growth strategies and use of innovations.

Strategy implementation: growth roadmaps, recourse planning, stage-gate and strategy key performance indicators. Strategic control.

Subject 3. Tactics of innovative companies

Basic tactical decisions to support strategies of innovative companies. Offensive and defensive tactics. Methods of developing tactical solutions. Strategic pyramid support.

Subject 4 Strategic management systems for innovative companies

Types of the strategic management systems in innovative companies (passive, reactive, active strategic management systems). Criteria of strategic management system selection. Basic architecture of the strategic management systems. Characteristics, implementation process, risks.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.5 «Стратегия и тактика управления инновационно-ориентированной компанией Strategy And Tactics Of Management Of The Innovative Oriented Company» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Topic and/or Unit	Formative Assessment Methods
Innovative business shaping. Business model and strategic pattern of growth design.	survey, essay, homeworks
The strategic management process in innovative company	survey, essay, homeworks
Tactics of innovative companies	survey, essay, homeworks
Strategic management systems for innovative companies	survey, essay, homeworks

4.1.2. Экзамен по дисциплине Б1.В.ОД.5 «Стратегия и тактика управления инновационно-ориентированной компанией Strategy And Tactics Of Management Of The Innovative Oriented Company» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы

Issues for the survey:

1. Innovative company. Features. Types. Strategic management peculiarities.
2. Business model. Definition. Major components. Basic types of the business models.
3. Business model design. Major components (elements) design techniques.
4. Business model and strategy relationship.
5. «Strategic growth pattern». Basic strategic patterns. Using of the strategic pattern for preliminary strategic plan creation
6. Conventional and innovative competitive advantages. Features, peculiarities, advantages.
7. Basic techniques of mission statement development. Innovative company context.

8. Strategic goals, targets and objectives of the innovative company. Goal hierarchy. Management by targets.
9. Strategic analysis peculiarities for innovative companies. Microenvironment and competitive environment analysis techniques for innovative companies.
10. Technological roadmaps. Basic technologies development forecast.
11. Innovative competitive advantage matrix.

Subjects for the essay:

1. Company's key competencies identification и.
2. Portfolio analysis of the early stage innovative projects.
3. Strategic alliances for innovative activity support.
4. Corporate strategies based on innovative competitive advantages.
5. Competitive strategies based on innovative competitive advantages.
6. Strategic alternatives planning techniques.
7. Scenario planning of the strategic and innovative development.
8. Types of offensive tactics: frontal, flank attack, flanking maneuver, encirclement, and guerrilla attack. Peculiarities. Cases of use. Risks. Techniques for support.
9. Types of defensive tactics: establishment of barriers, warning alarms, global services, agile defense, counter attack, block, hold positions, pre-emptive strike, retreat.
10. Uncertainty, complexity, instability of the external environment.
11. Passive, reactive, active strategic adaptation. Use of innovations for each type of adaptation.
12. Strategic management system basic elements. Design methods. .
13. Stage-gate planning of the early-stage innovative project portfolio.
14. Globalization strategies.
15. Double-digit breaker-out growth strategies y techniques.

Subjects for homeworks

1. Business-model and strategic pattern of innovative business design. Case study.
2. Strategic choice. Innovative competitive advantage creation. Argumentation of the strategic choice. Strategic plan development. Case study (with workbook).
3. Strategic choice for innovative company (student's choice).
4. Tactic decisions of the world-known innovative corporations (based on Internet search results and periodicals).
5. Breake-out growth and organization transformation.
6. Tactic decision. Case study.
7. Examination and design of the strategic management system of innovative organization based on the analysis of specific case study.
8. Strategy implementation roadmap and recourse planning. Case study.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	способностью разрабатывать	ПК-2.2	способностью обеспечивать реализацию корпоративной

	корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию		стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности
ДПК-15	способность управлять развитием инновационно-ориентированной компании в условиях быстро изменяющейся конкурентной среды	ДПК-15.2	способность управлять развитием инновационных проектов в условиях быстро изменяющейся конкурентной среды

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.2 способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности	<p>Применяет математические, статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач в профессиональной деятельности</p> <p>Анализирует показатели экономической и социальной эффективности корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений</p> <p>Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе</p> <p>Принимает решения по управлению конфликтами в организации в профессиональной деятельности</p> <p>Принимает участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера в условиях постоянно меняющейся внешней среды в сфере профессиональной деятельности</p>	<p>Корректно применяет математические, статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач в профессиональной деятельности</p> <p>Грамотно проводит анализ показателей экономической и социальной эффективности корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений</p> <p>Самостоятельно выбирает и использует методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе</p> <p>Самостоятельно принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации в профессиональной деятельности</p> <p>Принимает активное и конструктивное участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера в условиях постоянно меняющейся внешней среды в сфере профессиональной деятельности</p>

ДПК-15.2 способность управлять развитием инновационных проектов в условиях быстро изменяющейся конкурентной среды	Планирует и разрабатывает бизнес-план или технико- экономическое обоснование инновационного проекта, формулирует техническое задание Обосновывает выбор инновационного проекта и определяет риски инновационного проекта Определяет основные критерии оценки инновационного проекта и схемы финансирования инновационных проектов Использует средства автоматизации при проектировании и подготовке производства Моделирует бизнес-процессы и использует методы реорганизации бизнес- процессов Разрабатывает концепцию инновационного проекта Проводит инвестиционный анализ и анализ рисков проекта Разрабатывает графики реализации проекта Оценивает результаты проектной деятельности	Самостоятельно планирует и разрабатывает бизнес-план или технико-экономическое обоснование инновационного проекта, формулирует техническое задание Корректно обосновывает выбор инновационного проекта и определяет риски инновационного проекта Адекватно определяет основные критерии оценки инновационного проекта и схемы финансирования инновационных проектов Умело использует средства автоматизации при проектировании и подготовке производства Самостоятельно моделирует бизнес- процессы и использует методы реорганизации бизнес-процессов Грамотно разрабатывает концепцию инновационного проекта Корректно проводит инвестиционный анализ и анализ рисков проекта Самостоятельно разрабатывает графики реализации проекта Корректно оценивает результаты проектной деятельности
---	---	--

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-2.2 , ДПК-15.2) в процессе освоения образовательной программы.

Вопросы к экзамену по дисциплине Б1.В.ОД.5 «Стратегия и тактика управления инновационно-ориентированной компанией Strategy And Tactics Of Management Of The Innovative Oriented Company»

- 1 Innovative company. Definition. Feaches. Strategies process peculiarities.
- 2 Innovative and conventional competitive advantages foe strategy creation.
- 3 Business model. Definition. Basic types. Choice factors.
- 4 Business model elements (components). Design techniques.
 - 5 Value preposition development (business-idea technique, differentiation technique, blue-ocean strategy technique).
 - 6 Target markets identification (macro-, micro segmentation, first client choice).
 - 7 Customer interface projection (customers buying cycle matrix).

- 8 Distribution channels maps
- 9 Pricing strategy creation.
- 10 Value configuration: flower of products and services, make-outsource-buy solutions.
- 11 Production capacities: external and internal capabilities grid. Production strategy. Alliance strategy.
- 12 Cash-flow model choice: break-even cash-flow model (CFModel), growth CFModel, business-for-sale CFModel, excessive demand CFModel.
- 13 Strategic patterns. Types of corporate strategies involved in different strategic patterns.
- 14 Strategic process of the innovative companies. Peculiarities.
- 15 CAGE-model analysis.
- 16 Technological roadmaps development and use.
- 17 Social factors on microenvironment.
- 18 Technological leadership competition.
- 19 Internal environment analysis: company's key competencies identification, portfolio analysis of the early stage innovative projects, adaptation recourse models.
- 20 Strategic alliances for R&D, commercialization, market creation, supply chain creation, etc.
 - 21 Corporate strategies based on innovative competitive advantages.
 - 22 Competitive strategies based on innovative competitive advantages.
- 23 Mission statement development. Innovative company context.
- 24 Strategic goals, targets and objectives of the innovative company. Goal hierarchy. Management by targets.
- 25 Strategy choice matrix.
- 26 Offensive tactics. Cases of use. Advantages y risks.
- 27 Methods of competitive analysis for the tactics solution making process.
- 28 Defensive tactics. Cases of use. Advantages y risks.
- 29 Tactic games.
- 30 Types of the strategic management systems in innovative companies (passive, reactive, active strategic management systems). Criteria of strategic management system selection.
- 31 Scenario planning of the strategic and innovative development.
- 32 Stage-gate planning of the early-stage innovative project portfolio

Промежуточная аттестация студентов проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации студентов по программам ВО. Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Учебным планом в 3 семестре в форме экзамена. Студенты допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля) и выполненных работ. В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями преподавателя.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, на дискуссиях, диспутах, круглых столах.

Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене (максимум 40 баллов);
- учебными достижениями в семестровый период (максимум 60 баллов).

Знания, умения, навыки студента на экзамене оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Шкала оценивания

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний или фрагментарные знания	Отсутствие умений или частично освоенное умение	Отсутствие навыков или фрагментарное применение
2	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
3	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
4	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
3	Хорошо	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
4	Отлично	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной

	дисциплины
--	------------

4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций ПК-2.2, ДПК-15.2.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) - 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации.

Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на экзамене

Уровень	Критерии	Баллы
Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	31-40
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	10 балл и ниже

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

91-100 баллов отлично (А)

81-90 баллов	хорошо (B)
71-80 баллов	хорошо (C)
61-70 баллов	удовлетворительно (D)
60 и менее	неудовлетворительно (E).

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к экзамену.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

Процедура подготовки к лекциям:

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Процедура подготовки к практическим занятиям:

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.

9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.

10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

Процедура подготовки и критерии оценки участия студента в дискуссии:

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется в дисциплине как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики:

- Методика «вопрос – ответ» – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.
- Методика «клиники» – каждый из участников разрабатывает свой вариант решения, предварительно представив на открытое обсуждение свой «диагноз» поставленной проблемной ситуации. Затем это решение оценивается как преподавателем (руководителем), так и специально выделенной для этой цели группой экспертов по балльной шкале либо по заранее принятой системе «принимается – не принимается».
- Методика «лабиринта» или метод последовательного обсуждения - своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).
- Методика «эстафеты» – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.
- Свободно плавающая дискуссия - когда группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия. В основе такой процедуры групповой работы лежит «эффект Б.В. Зейгарник», характеризующийся высоким качеством запоминания незавершенных действий, когда участники продолжают «домысливать» наедине идеи, которые оказались незавершенными.

Студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Подготовка эссе

Эссе – вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Эссе выполняется студентом под руководством преподавателя кафедры Управление фирмой самостоятельно. Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной (темы в одной группе совпадать не могут).

Структура эссе

1. Титульный лист.
2. План.
3. Введение с обоснованием выбора темы.
4. Текстовое изложение материала (основная часть).
5. Заключение с выводами по всей работе.
6. Список использованной литературы.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам.

Введение (вводная часть) – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который Вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы:

1. Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?
2. Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?
3. Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?
4. Могу ли я разделить тему на несколько составных частей?

Таким образом, в водной части автор определяет проблему и показывает умение выявлять причинно-следственные связи, отражая их в методологии решения поставленной проблемы через систему целей, задач и т.д.

Текстовое изложение материала (основная часть) – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет главную трудность при его написании. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется выстраивание аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные и строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. В качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы там, где это необходимо. Традиционно в научном познании анализ может проводиться с использованием следующих категорий: причина – следствие, общее – особенное, форма – содержание, часть – целое, постоянство – изменчивость.

В процессе построения эссе надо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим или иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя разделы содержанием аргументации (а это должно найти отражение в подзаголовках), в пределах параграфа необходимо ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе – использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать и ответить на вопрос, хорош ли замысел. При этом последовательность подзаголовков свидетельствует также о наличии или отсутствии логики в освещении темы эссе.

Таким образом, основная часть – рассуждение и аргументация, В этой части необходимо представить релевантные теме концепции, суждения и точки зрения, привести основные аргументы “за” и “против” них, сформулировать свою позицию и аргументировать ее.

Заключение (заключительная часть) – обобщения и аргументированные выводы по теме эссе с указанием области ее применения и т.д. Оно подытоживает эссе или еще раз

вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, утверждение.

Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Таким образом, в заключительной части эссе должны быть сформулированы выводы и определено их приложение к практической области деятельности.

Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора и позволяющей судить о степени фундаментальности данной работы. При составлении списка литературы в перечень включаются только те источники, которые действительно были использованы при подготовке эссе. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; Интернет-сайты. По возможности список должен содержать современную литературу по теме.

Требования к фактическим данным и другим источникам

При написании эссе важно то, как используются эмпирические данные и другие источники. Все (фактические) данные соотносятся с конкретным временем и местом поэтому, прежде чем их использовать, необходимо убедиться в том, что они соответствуют необходимому для исследований времени и месту. Соответствующая спецификация данных по времени и месту – один из способов, который может предотвратить чрезмерное обобщение, результатом которого может, например, стать предложение о том, что все страны по некоторым важным аспектам одинаковы (если Вы так полагаете, тогда это должно быть доказано, а не быть голословным утверждением). Чрезмерного обобщения можно избежать, если помнить, что в рамках эссе используемые данные являются иллюстративным материалом, а не заключительным актом, то есть они подтверждают аргументы и рассуждения и свидетельствуют о том, что автор умеет использовать данные должным образом. Нельзя забывать также, что данные, касающиеся спорных вопросов, всегда подвергаются сомнению. При написании эссе необходимо понять сущность фактического материала, связанного с этим вопросом (соответствующие индикаторы, насколько надежны данные для построения таких индикаторов, к какому заключению можно прийти на основании имеющихся данных и индикаторов относительно причин и следствий и т.д.), и продемонстрировать это в эссе. Нельзя ссылаться на работы, которые автор эссе не читал сам.

Требования к оформлению эссе

Эссе выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman, шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 1,5.

Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. При этом обязательный заголовок таблицы надо размещать над табличным полем, а рисунки сопровождать подрисуночными подписями. При включении в эссе нескольких таблиц и/или рисунков их нумерация обязательна. Обязательна и нумерация страниц. Их целесообразно проставлять внизу страницы – по середине или в правом углу. Номер страницы не ставится на титульном листе, но в общее число страниц он включается. Объем эссе, без учета приложений, не должен превышать 5 страниц. Значительное превышение установленного объема является недостатком работы и указывает на то, что студент не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса

обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Беляев Ю.М.— Электрон. текстовые данные. М.: Дашков и К. 2014. <http://www.iprbookshop.ru/35614>.
2. Гарольд Керцнер. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные. М.: ДМК Пресс. 2014. <http://www.iprbookshop.ru/32121>
3. Иванов И.В. Инновационное развитие России [Электронный ресурс]: возможности и перспективы/ Иванов И.В., Баранов В.В.— Электрон. текстовые данные. М.: Альпина Паблишер. 2013. <http://www.iprbookshop.ru/22834>
4. Кузнецов Б.Т. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/34532>

6.2. Дополнительная литература

1. Богомолова А.В. Управление инновациями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Богомолова А.В.— Электрон. текстовые данные. Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/14028>

6.3. Интернет-ресурсы, справочные системы.

1. <http://www.marketing.spb.ru>
2. <http://www.grebennikov.ru>
3. <http://www.internet-branding.ru/>
4. <http://www.alterbrand.ru/>
5. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
6. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
7. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
8. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
9. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016, программа «Antiplagiat.ru».

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.