

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Липецкий филиал

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»



Т.В. Корякина

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ОТ ИЗМЕРЕНИЙ К БИЗНЕСУ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлениям подготовки:

38.03.02 - Менеджмент, ОП "Управление бизнесом", профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

*Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала Финансового университета,
протокол № 35 от 25 мая 2023 года*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»
протокол №10 от 18 мая 2023 года*

Липецк 2023

Содержание

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	9
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	10
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	10
5.1. Содержание дисциплины	14
5.2. Учебно – тематический план	14
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	15
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	17
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	17
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	18
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	20
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	39
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	40
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	41
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	42
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	42

1. Наименование дисциплины

Предпринимательство: от измерений к бизнесу

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент, ОП "Управление бизнесом", профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	1.Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария. 2.Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации 3.Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	1. знать: понятие и уровни стратегии, схему проведения стратегического анализа; уметь: выбирать наиболее соответствующие целям и задачам стратегического анализа приемы, методы и подходы. 2. знать: источники информации, показатели и методы проведения стратегического маркетингового анализа; уметь: выбирать систему показателей для оценки и применять на практике методику анализа конкурентоспособности продукции, работ и услуг. 3. знать: отбирать наиболее подходящие методы, соответствующие целям и задачам стратегического анализа для целей выявления конкурентных преимуществ организации; уметь: применять методы стратегического анализа и системы сбалансированных показателей.
ПКП-4	Способность участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля в организации	1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации. 2. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.	1. знать: возможности стратегического анализа для контроллинга бизнес-процессов; уметь: применять методы стратегического анализа для контроля бизнес-процессов; 2. знать: методы и показатели оценки эффективности компаний; уметь: оценивать

			эффективность и результативность компании на каждом этапе жизненного цикла компании.
--	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Предпринимательство: от измерений к бизнесу» является дисциплиной модуля «Управление продуктом»

4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

очная, очно-заочная/ заочная ф.о.

Маркетинг, Менеджмент организации, Финансовый маркетинг, Управление бизнесом

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./ 108	3 з.е./ 108
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	36	36
<i>Лекции</i>	2	2
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34
<i>Самостоятельная работа</i>	72	72
Вид текущего контроля	<i>Проектная работа</i>	
Вид промежуточной аттестации	<i>Зачет</i>	

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие и виды предпринимательства.

Понятие предпринимательства. Подходы к измерению предпринимательской активности. Модели предпринимательского процесса. Понятие предпринимателя по Р. Кантильону, Ж.-Б. Сею и И. Шумпетру. Предпринимательские возможности, их раскрытие, индивидуальные факторы их использования по И.Кирцнеру и И.Шумпетеру. Предприниматель как инноватор. Личность предпринимателя,

качества, возможности, мотивация. Внешняя среда предпринимательства.

Предпринимательская деятельность понятие, основные черты, субъекты и формы. Сферы предпринимательства. Определения, виды, цели и задачи стратегии. Виды, особенности и методы выбора стратегии предпринимательства. Стратегия победителя, входа, роста. Этап накопления идей, этап отбора идей, сравнительный анализ отобранных предпринимательских идей. Организационные модели реализации предпринимательской идеи. Алгоритм реализации предпринимательской идеи – принятия предпринимательского решения.

Этапы составления схемы реализации идеи и документального оформления процесса реализации предпринимательского решения.

Тема 2. Инновации и предпринимательство.

Классификация различных стратегий обеспечения стратегической конкурентоспособности Раменского-Фризевинкеля в координатах «инновационность – адаптивность» и «массовый рынок – нишевый рынок». Определения эксплерентов, виолентов, пациентов и коммутантов. Радикальная инновация как основа стратегии эксплерентов. Определение стартапа С. Бланка. Этапы развития эксплорента и особенности их деятельности. Конкурирование «на острие». Роль венчурного финансирования в развитии эксплерентов. Фактор инноваций в стратегиях виолентов. Объективные предпосылки противодействия радикальным инновациям в деятельности крупных компаний. Факторы сопротивления нововведениям со стороны корпоративных структур и инструменты их преодоления. Роль фактора видения. Определение пионера в инновации. Стратегия следования за лидером в инновации. Инновации в стратегиях нишевого бизнеса. Стратегия «голубого океана». Инновация ценности как инструмент инновации бизнес-модели на основе дифференциации. Примеры инновации ценности в стратегиях современных корпораций.

Тема 3. Технологическое предпринимательство и развитие бизнеса.

Финансирование стартапов

Технологический бизнес: основные понятия и определения. Коммерческие и

технические знания. Комбинация ресурсов. Происхождение технологических венчуров. Классификация. Проблемы развития – рост против ликвидности. Роль потребителей и поставщиков в развитии и распространении инноваций.

Эндогенное и экзогенное предпринимательство. Особенности технологического предпринимательства в малой фирме и в корпорации. Корпоративное предпринимательство (Intrapreneurship). Финансирование инноваций. Исследования и разработки как инвестиции. Источники финансирования и ограничения. Особенности финансирования различных фаз предпринимательского проекта. Венчурный капитал. Принципы определения эффективности инвестиций в инновационные проекты.

Тема 4. Стратегия и стратегический менеджмент

Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами.

Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров–собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). Стратегия и корпоративная культура.

Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.

Проактивный и реактивный подход к формированию стратегии. 5 определений стратегии по Г. Минцбергу. Линейная стратегия. Адаптивная стратегия. Стратегия интерпретации.

Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.

Тема 5. Стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Стратегирование: разработка и внедрение стратегии. Модели управления стратегическим процессом Дэвида, Ротаермеля, Томпсона. Этапы стратегического процесса.

Формирование стратегии: разработка стратегического плана, адаптация стратегии. Эмергентная стратегия. Стратегические возможности и варианты.

Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней и внутренней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа.

Анализ внутренней среды. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.

Стратегические решения, их отличия от тактических и оперативных.

Стратегическое мышление: стили и инструменты мышления.

Процесс принятия стратегических решений: рациональный и поведенческий подход.

Стратегический выбор: выработка и оценка стратегических вариантов. Выбор стратегии: типичные (generic) стратегии по М.Портеру; стратегии товарного рынка - матрица товарного рынка Ансоффа. Подход к стратегиям конкуренции William F. Glueck: стратегия стабильности, формулирование собственных целей и фокусирование на них, стратегия расширения, стратегия сокращения, комбинация стратегий.

Стратегии, ориентированные на рынок Ф.Котлера и Г. Армстронга: стратегии для лидеров рынка, стратегии претендентов на лидерство, стратегии для последователей рынка, стратегии для нишевых компаний.

Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.

Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса.

Тема 6. Источники конкурентных преимуществ.

Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества.

Экономия за счет опыта. Кривая опыта. Преимущества по издержкам.

Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.

Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний-конкурентов.

Устойчивое конкурентное преимущество. Сущность и классификация инноваций. Теория подрывных инноваций: прорыв низкого уровня, прорыв на новый рынок, неохваченная среда.

Подрывные технологии как предшественники подрывных инноваций. Жизненный цикл технологий и S-образная кривая развития технологии. Факторы предпринимательского успеха.

Ценностное предложение и факторы, формирующие потребительскую ценность. Управление развитием бизнеса. Стратегические изменения: инструменты и принципы перемен. Типы стратегических изменений. Стили управления стратегическими изменениями.

5.2. Учебно – тематический план

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление бизнесом» очная, очно ф.о.

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости и
		Всего	Аудиторная работа				Самостоя тельная работа	
			Обща я, в т.ч.:	Лекци и	Семинары, практичес кие занятия	Занятия в интерактивн ых формах		
1.	Тема 1. Понятие и виды предприниматель ства.	14/15	4/1	2/-	2/1	2/1	10/14	опрос, дискуссия, кейсы
2.	Тема 2.	18/18	4/2	2/1	2/1	2/1	14/16	опрос,

	Инновации и предпринимательство.							проектное задание, тесты
3	Тема 3. Технологическое предпринимательство и развитие бизнеса. Финансирование стартапов	16/17	6/3	2/1	4/2	3/1	10/14	опрос, презентация, проектное задание, тесты
4	Тема 4. Стратегия и стратегический менеджмент	16/16	4/-	2/-	2/-	1/-	12/16	опрос, тесты, дискуссия
5	Тема 5. Стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений. Стратегический анализ внешней и внутренней среды	20/20	8/3	4/1	4/2	3/1	12/17	опрос, проектное задание
6	Тема 6. Источники конкурентных преимуществ.	24/22	8/3	4/1	4/2	4/1	16/19	проектное задание, мультимедийная презентация
	В целом по дисциплине	108/108	34/12	16/4	18/8	15/5	74/96	контрольная работа

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Понятие и виды предпринимательства.	Вопросы для контроля знания и обсуждения: 1. Понятие предпринимательства. Модели предпринимательского процесса. 2. Понятие предпринимателя по Р. Кантильону, Ж.-Б. Сею и И.Шумпетеру. 3. Предпринимательские возможности, их раскрытие, индивидуальные факторы их использования по И.Кирцнеру и И.Шумпетеру. 4. Предприниматель как инноватор. Личность предпринимателя, качества, возможности, мотивация. 5. Внешняя среда предпринимательства. 6. Предпринимательская деятельность понятие, основные черты, субъекты и формы. Сферы предпринимательства.	опрос, дискуссия, кейсы

	<p>7. Виды, особенности и методы выбора стратегии предпринимательства. Стратегия победителя, входа, роста.</p> <p>8. Этап накопления идей, этап отбора идей, сравнительный анализ отобранных предпринимательских идей. Организационные модели реализации предпринимательской идеи.</p> <p>9. Алгоритм реализации предпринимательской идеи – принятия предпринимательского решения.</p> <p>10. Этапы составления схемы реализации идеи и документального оформления процесса реализации предпринимательского решения.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,3; раздел 9, №№ 1-6.</p>	
Тема 2. Инновации и предпринимательство.	<p>Вопросы для контроля знаний и обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Классификация различных стратегий обеспечения стратегической конкурентоспособности Раменского-Фризевинкеля в координатах «инновационность – адаптивность» и «массовый рынок – нишевый рынок». 2. Определения эксплерентов, виолентов, пациентов и коммутантов. 3. Радикальная инновация как основа стратегии эксплерентов. Определение стартапа С. Бланка. 4. Этапы развития эксплорента и особенности их деятельности. Конкурирование «на острие». 5. Роль венчурного финансирования в развитии эксплерентов. 6. Фактор инноваций в стратегиях виолентов. Объективные предпосылки противодействия радикальным инновациям в деятельности крупных компаний. 7. Факторы сопротивления нововведениям со стороны корпоративных структур и инструменты их преодоления. 8. Определение пионера в инновации. Стратегия следования за лидером в инновации. 9. Инновации в стратегиях нишевого бизнеса. Стратегия «голубого океана». Инновация ценности как инструмент инновации бизнес-модели на основе дифференциации. 10. Примеры инновации ценности в стратегиях современных корпораций. <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	опрос, проектное задание, тесты
Тема 3. Технологическое предпринимательство и развитие бизнеса. Финансирование стартапов	<p>Вопросы для контроля знаний и обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Технологический бизнес: основные понятия и определения. 2. Коммерческие и технические знания. Комбинация ресурсов. Происхождение технологических венчуров. Классификация. 3. Проблемы развития – рост против ликвидности. Роль потребителей и поставщиков в развитии и распространении инноваций. 4. Эндогенное и экзогенное предпринимательство. Особенности технологического предпринимательства в малой фирме и в корпорации. 5. Корпоративное предпринимательство (Intrapreneurship). 	опрос, презентация

	<p>6. Финансирование инноваций. Исследования и разработки как инвестиции. Источники финансирования и ограничения.</p> <p>7. Особенности финансирования различных фаз предпринимательского проекта. Венчурный капитал.</p> <p>8. Принципы определения эффективности инвестиций в инновационные проекты.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,3,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	
Тема 4. Стратегия и стратегический менеджмент	<p>Вопросы для контроля знаний и обсуждения:</p> <p>1. Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами.</p> <p>2. Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров–собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).</p> <p>3. Стратегия и корпоративная культура.</p> <p>4. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность.</p> <p>5. Проактивный и реактивный подход к формированию стратегии.</p> <p>6. Школы стратегического менеджмента.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 6,7,8; раздел 9, №№ 1-5.</p>	опрос, тесты, дискуссия
Тема 5. Стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений. Стратегический анализ внешней и внутренней среды	<p>Вопросы для контроля знаний и обсуждения:</p> <p>1. Стратегирование: разработка и внедрение стратегии. Модели управления стратегическим процессом Дэвида, Ротаермеля, Томпсона.</p> <p>2. Этапы стратегического процесса.</p> <p>3. Формирование стратегии: разработка стратегического плана, адаптация стратегии</p> <p>4. Стратегические решения, их отличия от тактических и оперативных.</p> <p>5. Стратегическое мышление: стили и инструменты мышления. Процесс принятия стратегических решений: рациональный и поведенческий подход.</p> <p>6. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения.</p> <p>7. Анализ внутренней среды. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	опрос, проектное задание
Тема 6. Источники конкурентных преимуществ.	<p>Вопросы для контроля знаний и обсуждения:</p> <p>1. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества.</p> <p>2. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ</p>	опрос, дискуссия

	<p>конкурирующих компаний.</p> <p>3. Сущность и классификация инноваций. Теория подрывных инноваций: прорыв низкого уровня, прорыв на новый рынок, неохваченная среда.</p> <p>4. Факторы предпринимательского успеха. Ценностное предложение и факторы, формирующие потребительскую ценность.</p> <p>5. Управление развитием бизнеса.</p> <p>6. Стратегические изменения: инструменты и принципы перемен.</p> <p>7. Типы стратегических изменений. Стили управления стратегическими изменениями.</p> <p>8. Стоимость бизнеса и ценность предложения. Отличие оценки стоимости для стартапа. Три фактора увеличения стоимости стартапа: добавление технологической стоимости, добавление рыночной стоимости, добавление управленческой стоимости.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 6,7,8; раздел 9, №№ 1-5.</p>	
--	---	--

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Понятие и виды предпринимательства.	Отличие предпринимательской идеи от предпринимательских возможностей. Способы и механизмы выявления предпринимательских возможностей.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к участию в дискуссии
Тема 2. Инновации и предпринимательство.	Стратегия «Красного океана» vs стратегии «Голубого океанов» в контексте теории подрывных инноваций	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка проектных заданий; - подготовка мультимедийных презентаций к проектам
Тема 3. Технологическое предпринимательство и развитие бизнеса. Финансирование стартапов	Дж. Мур. Основные положения концепции «Преодоления пропасти»	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;
Тема 4. Стратегия и стратегический менеджмент	Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой;

		<ul style="list-style-type: none"> - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению кейсов
Тема 5. Стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений. Стратегический анализ внешней и внутренней среды	Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению кейсов
Тема 6. Источники конкурентных преимуществ.	Анализ устойчивости конкурентного преимущества.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к решению кейсов; - подготовка проектных заданий; - подготовка мультимедийных презентаций к проектам

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерные задания к контрольной работе.

Задание 1.

Назовите основные подходы к определению бизнес – модели.

Задание 2.

1. Понятия «менеджмент» и «стратегический менеджмент» соотносятся между собой следующим образом:

а) между этими понятиями нет принципиальных различий; б) стратегический менеджмент является более широким понятием; в) стратегический менеджмент является одним из уровней осуществления менеджмента; г) это два разных понятия.

2. «Стратегия» в переводе с греческого языка означает:

а) умение организовать производство; б) «искусство генерала» в противовес «искусству лейтенанта»; в) искусство антикризисного управления; г) процесс принятия управленческих решений.

3. Наиболее полно отражает сущность внешней среды организации следующее определение:

а) все многообразие активов, которые находятся в распоряжении организации и могут использоваться ею в процессе деятельности; б) совокупность принципов, методов и средств воздействия на организацию с целью повышения эффективности ее функционирования; в) материальные, трудовые и финансовые ресурсы, приобретенные организацией в ходе своего развития; г) совокупность факторов вне организации, способных оказывать влияние на эффективность его функционирования и развития.

4. ПЭСТ анализ организации подразумевает изучение:

а) сильных сторон организации и возможностей достижения успеха на рынке; б) влияния политической среды, общеэкономического воздействия, социально культурных и научно технических факторов; в) угроз, которые исходят из внешней окружающей среды; г) степени ожесточенности конкурентной борьбы между функционирующими в отрасли конкурентами.

5. Методику анализа конкурентной среды или конкурентного окружения предприятия разработал:

а) Макс Вебер; б) Игорь Ансофф; в) Майкл Портер; г) Анри Файоль.

Задание 3.

Всемирно известный и обладающий огромным авторитетом среди ученых и предпринимателей американский мыслитель Джек Траут в предисловии к русскому изданию своей работы «Траут о стратегии» пишет: «Начав работать в General Electric и лично изучив сотни компаний в США и на всем земном шаре, я получил редкую возможность разобраться, от чего зависит успех или провал в бизнесе. Все эти наблюдения были тщательно собраны и представлены на суд общественности в виде десяти книг и бесчисленных лекций, прочитанных тысячам бизнесменов во всех уголках мира. Я многократно убеждался и продолжаю убеждаться, что успех не связан ни с правильными людьми, ни с правильной установкой, ни с правильными методами, ни с правильными ролевыми моделями, ни с правильной организационной структурой. Все это, конечно, помогает, но не настолько, чтобы преодолеть грань, отделяющую победу от поражения. Успех связан с наличием правильной, верной стратегии».

В О П Р О С: Какие аргументы может использовать Джек Траут для того, чтобы обосновать свою столь высокую оценку роли стратегии для достижения успеха в бизнесе?

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Компетенция	Типовые задания
<p>ПКП-4</p> <p>Способность участвовать в процессах текущего стратегического планирования и контроля организации</p>	<p>1. <u>Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации.</u></p> <p>Задание 1.</p> <p>Задание 2.</p> <p>Последнее десятилетие XX в. прочно вошло в историю России как «лихие девяностые». Рынок только формировался, и шел процесс «первичного накопления капитала. В большинстве случаев полученные таким путем денежные средства не реинвестировались в развитие бизнеса, а тратились на покупку дорогих автомобилей и отдых на фешенебельных курортах. В это время в одном из областных центров Российской Федерации почти одновременно в разных концах города открывались киоски по продаже продуктов питания. Однако посвященные знали, что за этими на первый взгляд хаотичными действиями кроется первый этап продуманной стратегии. Группа молодых и амбициозных бизнесменов планировала в течение 3–5 лет открыть сеть киосков. Торговля позволит накопить капитал для последующего его инвестирования в строительство первого в городе супермаркета. На втором этапе планировалось развернуть деятельность этого супермаркета и полученную прибыль использовать на третьем этапе реализации стратегии для создания сети супермаркетов по всему городу и завоевания лидерства на рынке продуктов питания населению.</p> <p>Эти замыслы очень быстро стали воплощаться в жизнь. Сторонние наблюдатели обратили внимание на грамотное расположение киосков: большинство из них располагалось в «спальных» районах города, на пути от остановок общественного транспорта к продовольственным магазинам. Набор продуктов, реализуемых в киосках, во многом повторял ассортимент продуктов в магазинах, но выгодно отличался ценой. В итоге сбыт продукции был обеспечен. Сумма денежных средств, необходимых для открытия супермаркета, была аккумулирована значительно раньше намеченного срока.</p> <p>Открытие супермаркета ознаменовало начало нового этапа реализации стратегии. Киоски были закрыты, и основные усилия брошены на «раскрутку» нового объекта. На первый план вышла проблема снабжения супермаркета продукцией, которая по качеству и ценам устраивала бы потенциальных потребителей. Трудность заключалась в том, что, как полагали собственники, клиентами магазина должны были стать представители как среднего класса, так и бизнес сообщества, поэтому планировалось закупать различные по качеству и цене товары. Эта проблема была успешно решена. Казалось, можно смело переходить к третьему этапу реализации стратегии. Однако сразу несколько крупных поставщиков выдвинули неприемлемые условия сотрудничества, а затем и вовсе расторгли соглашения, так как одни из них приняли стратегию интегрированного роста и решили открыть собственные фирменные магазины по сбыту своей продукции, другие получили выгодные предложения от конкурентов. Перед руководством супермаркета встала проблема: продолжать реализацию старой стратегии или разработать новую. Следствием долгих споров, размышлений и сомнений стал выбор второго варианта. Было решено накопленные денежные средства направить не на открытие новых</p>

супермаркетов, а на создание собственных предприятий по производству продуктов питания и, таким образом, уменьшить свою зависимость от поставщиков. У этой истории счастливый конец: данное предприятие продолжает успешно функционировать на рынке.

Задание 3.

Контроль как функция менеджмента представляет собой:

а) способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательного выполнения операций; б) наблюдение за различными видами деятельности организации и их регулирование с целью обеспечения успешного ее функционирования и развития; в) непосредственное воздействие менеджера на подчиненных с целью сообщения им того, что необходимо выполнить; г) целенаправленное воздействие менеджера на подчиненных с целью формирования у них положительной мотивации.

Задание 4.

Предметом контроля для любого менеджера является:

а) инновационные аспекты деятельности конкурирующих организаций; б) изменение платежеспособности потенциальных клиентов организации; в) деятельность подчиненных менеджера и ее результаты; г) экономическая политика правительства.

2. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.

Задание 1.

На основании представленных данных о деятельности компании:

Выделите внешние и внутренние факторы (причины) необходимости изменений.

Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла И.Адизеса и определите на какой стадии она находится, какие управленческие инструменты применяет.

Задание 2.

Субъектами осуществления стратегического контроля являются:

а) непосредственно подчиненные председателю совета директоров или генеральному директору управления, отделы или отдельные работники, которые отвечают за реализацию стратегии развития организации; б) находящиеся в подчинении у коммерческого директора отделы снабжения и сбыта продукции; в) финансовый директор и подчиненные ему отделы привлечения и размещения денежных средств; г) обслуживающий аппарат генерального директора, объединяющий делопроизводство, отдел по связям с общественностью и отдел анализа поступающей информации.

Задание 3.

К числу объектов стратегического контроля нельзя отнести:

а) прибыль, полученную организацией по итогам выполнения стратегических задач, предусмотренных стратегическим планом; б) долю рынка, освоенную организацией за определенный период времени; в) пуск в эксплуатацию нового предприятия в составе холдинга или крупного структурного подразделения организации; г) результаты выполнения месячных планов работы структурных подразделений организации.

<p>ПКН-8</p> <p>Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон</p>	<p><u>1.Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.</u></p> <p>Задание 1.</p> <p>В 1990 е гг. мировое бизнес сообщество с большим интересом обсуждало опыт управленческой деятельности молодого бразильского менеджера Рикардо Семлера. В возрасте 21 года он принял от отца эстафету по управлению семейным бизнесом (компанию «Semco SA») и в течение нескольких лет сумел увеличить ежегодную прибыль компании с 4 млн до 212 млн долл. Этот факт сам по себе заслуживает изучения. Однако значительно больший интерес вызвал не результат, а пути его достижения. Дело в том, что компания отца специализировалась на заказах судостроительных предприятий и менеджеры были профессионалами в этой области, имели громадный опыт работы и связи в отрасли. Однако первым шагом молодого хозяина стало увольнение большинства менеджеров старой команды. Этот шаг был воспринят неоднозначно, и недоброжелатели стали предрекать незамедлительный крах компании. Но скоро логика поведения молодого Семлера стала понятна окружающим. Он считал, что судостроительная сфера в Бразилии имеет ограниченные масштабы и для того, чтобы расти и развиваться, необходимо диверсифицировать бизнес. Пришедшие на смену старой команде менеджеры не пытались состязаться со своими предшественниками в профессионализме. От них требовались креативные решения и освоение новых сфер деятельности. Именно на этом пути в дальнейшем был достигнут успех. Но история дает множество примеров, когда молодой руководитель весьма результативно менял команду. Заинтересовало другое. Семлер стал применять поистине коммунистические методы управления, а скорее даже анархистские (от греч. anarhia – безвластие). Для начала он предложил рабочим самим выбрать цвет своей рабочей одежды, не доверив это решение менеджерам. Это не понравилось многим. Когда он предложил рабочим решить, какие функции они смогут выполнять без участия менеджеров и соответственно кого из менеджеров можно сократить, то последовал шок и сомнения в его адекватности. Решение рабочих не стало деструктивным. Напротив, они сумели объективно оценить структуру управления и подсказали Рикардо, какие ее звенья могут быть безболезненно сокращены, а высвободившиеся денежные средства инвестированы в новые эффективные проекты. Наконец, последним и, пожалуй, самым радикальным шагом, предпринятым Семлером, стало раскрытие для своих работников всей информации о финансовом состоянии компании и разрешение самим вносить предложения по уровню своей заработной платы. Если работник считал, что его заработная плата ниже того уровня, на который он имеет право претендовать, то он писал заявление и выносил его на обсуждение трудового коллектива. Естественно, одного продекларированного желания было мало и требовалось обосновать свой вклад в развитие компании, привести аргументы, способные убедить других членов трудового коллектива. Этот шаг тоже не стал разрушительным, а скорее, повысил ответственность членов коллектива за личный вклад в деятельность компании. Сегодня можно как угодно относиться к реформам Рикардо Семлера, но они доказали свою эффективность и сделали компанию одной из самых успешных в Бразилии.</p> <p>В О П Р О С: Сторонником какой теоретической концепции в вопросах определения роли персонала в производственном процессе был Рикардо Семлер и какая национальная модель менеджмента (американская или японская) ближе по содержанию к проведенным им преобразованиям?</p> <p>Задание 2.</p>
--	--

Основным методом привлечения нужных работников в стратегической перспективе является:

а) использование родственных связей работников и привлечение к работе их знакомых; б) сотрудничество с частными агентствами по набору персонала; в) установление долгосрочных и взаимовыгодных связей с высшими и средними специальными учебными заведениями; г) рассмотрение кандидатур тех кандидатов, которые сами обратились в организацию с целью трудоустройства.

Задание 3.

Основным критерием эффективности кадровой работы в организации является:

а) полное и качественное выполнение организацией стратегических задач и достижение предусмотренных базовой корпоративной стратегией целей; б) полная укомплектованность штатного расписания; в) наличие у большинства работников высшего образования; г) своевременная ротация кадров и замена неквалифицированных работников.

Задание 4.

Сформированная в начале 1990 х гг. компания по продаже медицинского оборудования за 5 лет прочно утвердилась на московском рынке и накопила определенный капитал для инвестирования. При обсуждении направлений развития бизнеса среди учредителей возникли разногласия, хотя все учредители сходились в мнении о том, что жить «одним днем» нельзя и необходимо выработать стратегию развития организации. В процессе ее разработки и обсуждения были предложены два варианта: продолжать развивать уже освоенное направление путем привлечения новых клиентов или освоить новую перспективную сферу деятельности – создание коммерческой лаборатории по проведению медицинских диагностических анализов. В то время эта ниша была практически пуста: здесь функционировали только лаборатории в государственных больницах и поликлиниках с крайне низким качеством обслуживания населения. Поэтому перспективы развития нового бизнеса выглядели очень заманчиво. В итоге учредители приняли решение о создании такой лаборатории и определились с содержательной стороной стратегии. Вхождение и дальнейшее утверждение на рынке планировалось осуществить путем предоставления населению значительно более качественных, нежели у конкурентов, услуг и высокого уровня обслуживания. Естественно, это требовало закупки самого современного оборудования и привлечения высококвалифицированного персонала, поэтому цены на соответствующие услуги предусматривались на более высоком уровне, чем у государственных лабораторий. Очень скоро стало ясно, что выбрана правильная стратегия. Уже через год вложения окупились и новое предприятие стало приносить стабильный доход и еще несколько лет потребовалось на закрепление завоеванных позиций. Затем вновь остро встал вопрос об определении направлений дальнейшего развития. На этот раз речь шла об альтернативе между расширением спектра услуг, предоставляемых на уже освоенном московском рынке, и выходом на новые региональные рынки. Выбор был сделан в пользу второго направления. Сегодня имеются все основания говорить о правильности выбора. Сеть медицинских лабораторий, созданная в русле реализации данной стратегии, обслуживает население более чем в десяти регионах России, и их число продолжает расти.

В О П Р О С: Какая маркетинговая стратегия, если пользоваться терминологией И. Ансоффа, была выбрана учредителями в момент принятия решения о создании диагностической лаборатории и как можно назвать стратегию, принятую после нескольких лет ее функционирования? Какая ценовая стратегия с самого начала

проводилась руководством лаборатории?

2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации

Задание 1.

Используя информационную базу Интернета, сделайте подборку законов, регулирующих предпринимательскую деятельность. Классифицируйте законы на следующие группы:

- регулирующие конкретные виды предпринимательской деятельности;
- регулирующие организационно-правовые формы;
- участвующие в регулировании деятельности конкурентов;
- участвующие в регулировании отношений между продавцами и покупателями.

Выскажите свое мнение об этой классификации. Какие классификационные группы еще можно выделить?

Задание 2.

В конце XX в. одна из транснациональных корпораций, специализировавшаяся на розничной продаже дешевых товаров народного потребления, успешно реализовывала «стратегию интенсивного роста» или, по другой классификации, стратегию «лидера». Стратегическая цель заключалась в удвоении активов корпорации в течение следующих 10 лет. Для этого планировалось ежегодно осваивать новый регион, увеличивая свои активы не менее чем на 10 %. Данная схема работы принесла успех в предыдущем десятилетии. Товары корпорации продавались более чем в 200 магазинах в шести странах Америки, Европы и Азии. Везде использовался один и тот же подход. В центральной части региона строился большой склад, способный полностью удовлетворить потребности магазинов в товарах. На оживленных транспортных магистралях примерно на одинаковом удалении от склада строились типовые магазины с удобной системой обслуживания покупателей.

В О П Р О С: Какой тип складской системы использовала корпорация для обеспечения своих магазинов товарами?

Задание 3.

К числу стратегических аспектов управления логистикой организации можно отнести:

- а) определение способа финансирования внеоборотных активов организации;
- б) выбор логистической системы, которую целесообразно использовать организации в процессе реализации новой стратегии;
- в) комплексный анализ рынка и внесение коррективов в товарную политику организации;
- г) стимулирование процесса продаж товаров организации.

Задание 4.

Дочерние организации по производству сырья и комплектующих для основного производства создают те организации, которые реализуют стратегию роста:

- а) концентрированного;
- б) диверсифицированного;
- в) интегрированного;
- г) ограниченного.

3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.

Задание 1.

В рамках «Матрицы возможностей (по товарам – рынкам)» не рассматривается стратегия:

а) проникновения на рынок; б) развития рынка; в) интегрированного роста; г) диверсификации.

Задание 2.

Стратегия ценностного ценообразования применяется, если:

а) товар имеет относительно низкую себестоимость, но пользуется большим спросом на рынке; б) имеется много производителей этого товара и они жестко конкурируют между собой; в) рынок перенасыщен этим товаром, и возникли проблемы с его реализацией; г) себестоимость товара относительно высока, а число потенциальных клиентов ограничено.

Задание 3.

Может ли маленький продовольственный магазин противостоять крупной сети супермаркетов? На первый взгляд ответ «нет» на этот вопрос не вызывает сомнений. Исторические примеры нескольких последних столетий демонстрируют несомненную тенденцию: «акулы бизнеса беспощадно поглощают мелких рыбешек». Однако жизнь дает неожиданные примеры, опровергающие эту аксиому и дающие оптимизм представителям малого бизнеса. Одним из таких примеров могут стать события, случившиеся в одном из маленьких американских городков, затерявшихся на необъятных просторах Великих равнин.

Молодые супруги, получив бизнес образование в одном из престижных американских университетов, некоторое время работали в отделе сбыта крупной корпорации и наконец решили реализовать мечту всей жизни – открыть собственное дело. Накопленных за время работы в корпорации средств хватило для того, чтобы для начала открыть небольшой продовольственный магазин в маленьком провинциальном городке. На первых порах деятельность магазина носила в некотором смысле семейный характер. Магазин в основном обслуживал жителей близлежащих

домов, и супруги, будучи одновременно и владельцами, и продавцами, и грузчиками, знали лично всех посетителей. Как говорится, «терпение и труд все перетрут». Масштабы дела начали расти. Тогда они поняли, что дальше жить одним днем нельзя и пора вырабатывать стратегию. После длительных размышлений была избрана стратегия интенсивного роста или, в другой терминологии, стратегия «бросающего вызов лидеру». Для начала планировалось преобразовать магазин в супермаркет, а затем открыть еще четыре аналогичных магазина, образовав, таким образом, сеть супермаркетов и охватив ею весь город. Через три года планы были близки к осуществлению: в центре города успешно функционировал главный магазин, еще два работали в «спальных районах», а два готовились к открытию.

Но как гром среди ясного неба, пришла информация, что крупная сеть супермаркетов решила расширить сферу своей деятельности и свой очередной магазин открыть именно в этом городке. Все были обеспокоены и не видели выхода из сложившегося положения. Решение пришло неожиданно и было предложено одним из самых молодых сотрудников. По его мнению, не стоит панически бояться сильного конкурента и можно попытаться бороться с ним «на его поле» и «по его правилам». В чем сила конкурента? В наличии ресурсов и масштабах деятельности. Закупая большие количества товаров по оптовой цене, он объективно может продавать их дешевле. Финансовые ресурсы позволяют ему рекламировать свою

	<p>деятельность на местных и региональных телеканалах. «У нашего предприятия таких возможностей нет, – утверждал он. – Но угроза возникла не только для нас. Все продовольственные магазины города – наши вчерашние конкуренты – тоже ищут пути минимизации возникшей угрозы. Может быть, есть смысл отказаться от старой стратегии и объединить усилия с другими магазинами города путем создания стратегического альянса». Данный альянс, по мнению молодого менеджера, не повлечет за собой поглощение или смену собственника (в этом нужно убедить потенциальных партнеров по альянсу), но позволит изменить логистику и, закупая оптовые партии продуктов, приблизить их себестоимость к себестоимости конкурентов. Но главная идея заключалась не в этом. Основную выгоду планировалось получить от формирования совместного бренда. Речь шла о совместном финансировании разработки логотипа новой ассоциации, регистрации его в виде торговой марки и последующей раскрутки на местных и региональных телеканалах. Главный вывод заключался в том, что все это станет возможным в результате создания стратегического альянса и позволит на равных конкурировать с федеральной сетью.</p> <p>Принятие и последующая реализация описанных мер позволили молодым супругам не только удержаться на рынке, но и успешно развивать свой бизнес.</p> <p>В О П Р О С: Какой подход к реализации стратегии лежал в основе деятельности молодых супругов и к какой группе можно отнести тенденции, обнаруженные на рынке и заставившие руководство компании отказаться от реализации старой стратегии и принять новую?</p>
--	--

Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие предпринимательства. Модели предпринимательского процесса.
2. Понятие предпринимателя по Р. Кантильону, Ж.-Б. Сею и И.Шумпетеру.
3. Предпринимательские возможности, их раскрытие, индивидуальные факторы их использования по И.Кирцнеру и И.Шумпетеру.
4. Предприниматель как инноватор. Личность предпринимателя, качества, возможности, мотивация.
5. Внешняя среда предпринимательства.
6. Предпринимательская деятельность понятие, основные черты, субъекты и формы. Сферы предпринимательства.
7. Виды, особенности и методы выбора стратегии предпринимательства. Стратегия победителя, входа, роста.
8. Этап накопления идей, этап отбора идей, сравнительный анализ отобранных предпринимательских идей. Организационные модели реализации предпринимательской идеи.
9. Алгоритм реализации предпринимательской идеи – принятия предпринимательского решения.
10. Этапы составления схемы реализации идеи и документального оформления процесса реализации предпринимательского решения.
11. Определения эксплерентов, виолентов, пациентов и коммутантов.
12. Радикальная инновация как основа стратегии эксплерентов. Определение стартапа С. Бланка.
13. Этапы развития эксплорента и особенности их деятельности. Конкурирование «на острие».
14. Роль венчурного финансирования в развитии эксплерентов.
15. Фактор инноваций в стратегиях виолентов. Объективные предпосылки противодействия радикальным инновациям в деятельности крупных компаний.
16. Факторы сопротивления нововведениям со стороны корпоративных структур и инструменты их преодоления.
17. Определение пионера в инновации. Стратегия следования за лидером в инновации.
18. Инновации в стратегиях нишевого бизнеса. Технологический бизнес: основные понятия и определения.
19. Коммерческие и технические знания. Комбинация ресурсов. Происхождение технологических венчуров. Классификация.
20. Проблемы развития – рост против ликвидности. Роль потребителей и поставщиков в развитии и распространении инноваций.
21. Эндогенное и экзогенное предпринимательство. Особенности технологического предпринимательства в малой фирме и в корпорации.
22. Корпоративное предпринимательство (Intrapreneurship).
23. Финансирование инноваций. Исследования и разработки как инвестиции. Источники финансирования и ограничения.
24. Особенности финансирования различных фаз предпринимательского

проекта. Венчурный капитал.

25. Принципы определения эффективности инвестиций в инновационные проекты. Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами.

26. Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров–собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).

27. Стратегия и корпоративная культура.

28. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность.

29. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний.

30. Управление развитием бизнеса.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная:

1. Основы бизнеса: учебник для напр. бакалавриата "Экономика" и "Менеджмент" / А.В. Трачук [и др.]; Финуниверситет; под ред. А.В. Трачука, Н.В. Линдер. - Москва: Кнорус, 2018. - 346 с. - Текст : непосредственный. - То же. - 2020. - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/933570> (дата обращения: 22.01.2020). — Текст : электронный.

2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с 9-го англ.изд. - Москва: ИНФРА-М, IRWIN, 2000. - 412 с. - Университетский учебник. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/453177> (дата обращения: 22.01.2020). - Текст: электронный.

3. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие для студентов вузов / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачина; под ред. Ю.Н. Лапыгина. - Москва: Кнорус, 2013, 2016. - 284 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/930485> (дата обращения: 04.02.2020). — Текст : электронный.

б) дополнительная:

4. Боссиди Л. Исполнение: Система достижения целей: пер. с англ. / Л.

Боссиди, Р. Чаран. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2017. - 325 с. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/225> (дата обращения: 26.02.2020). - Текст : электронный.

5. Лапуста М. Г. Предпринимательство : учебник / М.Г. Лапуста. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 384 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1063380> (дата обращения: 26.02.2020). - Текст : электронный.

6. Горфинкель, В. Я. Инновационное предпринимательство : учебник и практикум для вузов / В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк ; под редакцией В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 468 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/446375> (дата обращения: 15.02.2020). - Текст : электронный.

7. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 361 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль). - ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433251> (дата обращения: 18.02.2020). — Текст : электронный.

8. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 154 с. — (Университеты России). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/437776> (дата обращения: 13.12.2019). - Текст : электронный.

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

Полнотекстовые базы данных

1. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.ru
2. <http://rucont.ru> - Электронно-библиотечная система РУКОНТ
3. <http://znanium.com> - ЭБС издательства «ИНФРА-М»

4. <http://grebennikon.ru/> - Электронная библиотека Издательского дома Гребенников
5. <http://www.biblioclub.ru> - Университетская библиотека online
6. <http://diss.rsl.ru/> - Электронная библиотека диссертаций
7. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

Интернет-ресурсы.

Адрес	Название ресурсов
http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml	Портал «Корпоративный менеджмент»
http://www.iteam.ru/ ITeam	Портал корпоративного управления
http://www.balancedscorecard.org/ Balanced Scorecard Institute http://www.balancedscorecard.ru	Сбалансированная система показателей
http://www.bplan.ru BPlan	профессиональный инструмент для бюджетирования
http://www.intalev.ru	Сайт компании «Инталев»
http://www.iteam.ru	Портал «Технологии корпоративного управления»
http://www.cfin.ru	Корпоративный менеджмент
http://www.mag-consulting.ru	Технологии сбалансированного управления
http://www.mag-solutions.ru	Сайт компании «Маг консалтинг»

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических

ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.

11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус ESET Endpoint Security

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» -<http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используется

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

- Персональный компьютер
- Проектор

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов, размещенные на портале Финансового университета и доступные для использования в точках удаленного доступа и/или в помещениях Университета (электронная библиотека, программы для компьютерного тестирования, видео-лекции, учебно-методические материалы и др.).