

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Кафедра «Экономика, финансы и управление»**

УТВЕРЖДАЮ
Директор Уральского филиала
Финуниверситета



Д.А. Циринг
«22» февраля 2023 г.

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, Л.С. Орлова, Ю.В. Лысенко

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
Направленность программы бакалавриата
«Управление бизнесом»

*Рекомендовано Ученым советом
Уральского филиала Финуниверситета
(Протокол № 50 от «21» февраля 2023 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»
(Протокол № 06 от «14» февраля 2023 г.)*

Челябинск 2023

Оглавление

1. Наименование дисциплины3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**Ошибка! Закладка не определена.**
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**Ошибка! Закладка не определена.**
 - 5.1. Содержание дисциплины5
 - 5.2. Учебно–тематический план6
 - 5.3. Содержание семинаров, практических занятий8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине11
 - 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы11
 - 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**Ошибка! Закладка не определена.**
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине14
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины22
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:23
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины24
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**Ошибка! Закладка не определена.**
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**Ошибка! Закладка не определена.**

1. Наименование дисциплины

Предпринимательство и стратегии бизнеса

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-7	Способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнеспланирования	1.Анализирует источники и выявляет предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды.	Знать: аналитические инструменты, применяемые при разработке бизнес-планов. Уметь: проводить обоснование бизнес-планов.
		2.Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей.	Знать: наиболее значимые показатели, соответствующие целям и задачам стратегического планирования. Уметь: отбирать наиболее значимые показатели, соответствующие целям и задачам стратегического планирования.
		3.Владеет методиками анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана.	Знать: методы стратегического анализа, применяемые при разработке бизнес-планов. Уметь: прогнозировать будущие денежные потоки.
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.	Знать: теорию и практику стратегического менеджмента. Уметь: использовать аналитический инструментарий стратегического менеджмента.
		2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.	Знать: модели анализа макро- и микросреды и оценки конкурентоспособности компаний. Уметь: анализировать макро- и микросреды и конкурентоспособность компаний.
		3. Проводит стратегический анализ макрои микросреды организации, владеет навыками оценки конкурентоспособности и формирования компетенций и	Знать: запросы заинтересованных сторон, учувствовать в выработке решений, обеспечивающих сбалансированный учет их предложений и интересов.

		некопируемых конкурентных преимуществ компаний.	Уметь: анализировать макро- и микросреды организации, оценивает конкурентоспособности и формирования компетенций и некопируемых конкурентных преимуществ компаний.
ПКП-3	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.	Знать: возможности стратегического анализа для контроллинга бизнеспроцессов. Уметь: применять методы стратегического анализа для контроля бизнес-процессов.
		2. Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей.	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 относится к модулю «Предпринимательство». Изучение дисциплины «Предпринимательство и стратегии бизнеса» базируется на сумме знаний, полученных студентами в процессе обучения в бакалавриате и является базой для последующего изучения предметов «Стратегический менеджмент», «Финансовый менеджмент» и др.

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3/108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	50	50
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Практические и семинарские занятия</i>	34	34
Самостоятельная работа	58	58
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

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 эксплерента 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

Таблица 2

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		

1.	Тема 1. Понятие и виды предпринимате льства	14	6	2	4	2	8	Опрос, групповая дискуссия
2.	Тема 2. Инновации и предпринимате льство	20	10	4	6	2	10	Опрос, тестирование, групповая дискуссия, решение задач
3.	Тема 3. Технологическ ое предпринимате льство и развитие бизнеса	20	10	4	6	4	10	Тестирование, разбор и анализ конкретных ситуаций, решение задач, опрос
4.	Тема 4. Стратегия и стратегический менеджмент	18	8	2	6	4	10	Тестирование, разбор и анализ конкретных ситуаций, решение задач, опрос
5.	Тема 5. Стратегически й процесс и процесс принятия стратегических решении	18	8	2	6	3	10	Решение задач, анализ кейсов, групповая дискуссия, разбор и анализ конкретных примеров
6.	Тема 6. Источники конкурентны х преимуществ	18	8	2	6	2	10	Тестирование, разбор и анализ конкретных ситуаций, решение задач, опрос
	Итого в т.ч.	108	50	16	34	17	58	зачет
	Итого в %					50%		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

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	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. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.
Тема 2. Инновации и предпринимательство	1. Классификация различных стратегий обеспечения стратегической конкурентоспособности Раменского Фризевинок в координатах «инновационность – адаптивность» и «массовый рынок – нишевый рынок». 2. Определения эксплерентов, виолентов, патентов 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.	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.

	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. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	
Тема 3. Технологическое предпринимательство и развитие бизнеса	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). 6. Финансирование инноваций. Исследования и разработки как инвестиции. Источники финансирования и ограничения. 7. Особенности финансирования различных фаз предпринимательского проекта. Венчурный капитал. 8. Принципы определения эффективности инвестиций в инновационные проекты Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.
Тема 4. Стратегия и стратегический менеджмент	1. Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социальноэкономическими системами. 2. Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров–собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.

	3. Стратегия и корпоративная культура. 4. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. 5. Проактивный и реактивный подход к формированию стратегии. 6. Школы стратегического менеджмента. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	
Тема 5. Стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений	1. Стратегирование: разработка и внедрение стратегии. Модели управления стратегическим процессом Дэвида, Ротаермеля, Томпсона. 2. Этапы стратегического процесса. 3. Формирование стратегии: разработка стратегического плана, адаптация стратегии 4. Стратегические решения, их отличия от тактических и оперативных. 5. Стратегическое мышление: стили и инструменты мышления. Процесс принятия стратегических решений: рациональный и поведенческий подход. 6. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. 7. Анализ внутренней среды. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение. Контрольная работа.
Тема 6. Источники конкурентных преимуществ	1. Природа и источники конкурентного преимущества.Выявление конкурентного преимущества. 2. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. 3. Сущность и классификация инноваций. Теория подрывных инноваций: прорыв низкого уровня, прорыв на новый рынок, неохваченная среда. 4. Факторы предпринимательского успеха. Ценностное предложение и факторы, формирующие потребительскую ценность. 5. Управление развитием бизнеса. 6. Стратегические изменения: инструменты и принципы перемен. 7. Типы стратегических изменений. Стили управления стратегическими изменениями. 8. Стоимость бизнеса и ценность предложения. Отличие оценки стоимости для стартапа. Три фактора увеличения стоимости стартапа: добавление	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.

	технологической стоимости, добавление рыночной стоимости, добавление управленческой стоимости. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	
--	--	--

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	Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка докладов и презентаций по выбранному вопросу с использованием средств мультимедиа.
Тема 2. Инновации и предпринимательство	Стратегия «Красного океана» vs стратегии «Голубого океанов» в контексте теории подрывных инноваций	Работа с учебной и справочной литературой. Работа с официальными интернет-порталами органов государственной власти Российской Федерации. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по теме. Подготовка докладов и презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 3. Технологическое предпринимательство и развитие бизнеса	Дж. Мур. Основные положения концепции «Преодоления пропасти»	Подготовка к тестированию. Работа с учебной и справочной литературой. Работа с официальными Интернет порталами органов государственной власти Российской Федерации. Изучение научных публикаций по теме и нормативных правовых актов. Подготовка докладов и презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 4. Стратегия и стратегический менеджмент	Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.	Работа с учебной литературой, с ресурсами сети интернет. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по теме. Подготовка докладов и презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 5. Стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений	Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.	Работа с учебной литературой, с ресурсами сети интернет. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по

		теме. Подготовка докладов и презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 6. Источники конкурентных преимуществ	Анализ устойчивости конкурентного преимущества.	Работа с учебной литературой, с ресурсами сети интернет. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по теме. Подготовка докладов и презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.

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

Примерный перечень тем к проектной работе

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.

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.

Адаптивная стратегия.

Стратегия интерпретации.

Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента.

Школы стратегического менеджмента.

Примерные задания к проектной 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?

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Экономика, финансы и управление».

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Пример практико-ориентированного задания

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-7	Способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнеспланирования	1.Анализирует источники и выявляет предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды.	Задание 1. Из приведенного ниже списка выберите любую компанию. Проведите исследовательскую работу по этой компании, используя интернет-ресурсы. Выясните, каковы масштабы бизнеса выбранной компании. Составьте краткое описание полученных результатов на настоящий момент. Сделайте прогноз развития выбранной вами компании на ближайшие 5 лет. Список компаний: Coca-Cola, IBM, Adidas, Microsoft, свой вариант.
		2.Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей.	Задание 2. В рамках круглого стола проведите сравнительную оценку личностных качеств предпринимателей прошлого (XVII-XIX вв.) и современных российских предпринимателей. Цель задания: Выявить основные черты предпринимателей разных эпох, их сходство и различие. Отразить роль частных предпринимателей в развитии российской экономики.
		3.Владеет методиками анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана.	Задание 3. На основе имеющихся данных сформулируйте 10-12 стратегических целей корпоративного уровня, обеспечивающих с вашей точки зрения реализацию видения; предложите и рассчитайте для каждой стратегической цели 2-3 показателя, реально измеряющих достижение этой цели, из которых как минимум один должен быть «опережающим».
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	Задание 1. 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

организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон		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?
	2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельности организации.	Задание 2. 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?
	3. Проводит стратегический анализ макрои микросреды организации, владеет навыками оценки конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компаний.	Задание 3. 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 предсказывать неминуемый 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. <i>anarchia</i> – 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. 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?
ПКП-3	Способность участвовать в процессах текущего стратегического планирования и контроля организации	в и и в 1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации.	Задание 1. Выпускница одного из элитарных европейских университетов со степенью бакалавра неожиданно оказалась перед необходимостью самостоятельно заняться бизнесом, так как скоропостижно скончался ее отец, на протяжении многих лет управлявший семейным бизнесом. Основу бизнеса составлял находящийся на берегу моря и приносящий неплохие доходы отель. Детально изучив его деятельность, она пришла к неутешительным выводам: необходимо срочно менять стратегию развития гостиницы, иначе не миновать угрозы банкротства. Причина в том, что отель был одним из самых старых на курорте, за счет чего приобрел очень хорошую репутацию у клиентов. Однако почти треть номеров представляли собой

			простые спальни без собственных санузлов, обставленные устаревшей мебелью. Внешний вид гостиницы также не внушал оптимизма. Фасад явно нуждался в обновлении. Эти проблемы приходилось решать в условиях ужесточающейся конкуренции и стремительно растущих по соседству новых комфортабельных корпусов. Привлеченные молодой хозяйкой эксперты из консалтинговой компании подтвердили ее опасения и определили сумму денежных средств, которые необходимо привлечь для реконструкции отеля. Но свободных денежных средств семьи было вдвое меньше нужной суммы. На первый план вышла проблема привлечения недостающих денежных средств. Обозначились два пути ее решения: либо привлечь денежные средства инвесторов, либо аккумулировать собственные средства путем продажи других объектов семейного бизнеса, к числу которых в тот момент относились несколько маленьких магазинов и ряд транспортных средств. После долгих размышлений новая владелица приняла решение получить кредит и таким образом обновить внеоборотные активы гостиницы. Необходимые в дальнейшем средства для запуска отеля в работу (закупка продуктов питания, деньги на коммунальные платежи и оплату труда персонала и т.д.) также планировалось изыскать путем займов (в том числе краткосрочных). В О П Р О С: Какая финансовая стратегия была избрана новой владелицей отеля?
		2. Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей.	Задание 2. 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. 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. 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 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.
--	--	--

Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ темы дисциплины	Тематика занятий	Код компетенции	Формы проведения	Конкретизация компетенций (знания, умения, навыки)
Тема 1	Понятие и виды предпринимательства	ПКН-7 ПКН-8 ПКП-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: понятие и виды предпринимательства; Уметь: применять понятие и виды предпринимательства; Владеть: основами понятия и видами предпринимательства

Тема 2	Инновации и предпринимательство	ПКН-7 ПКН-8 ПКП-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: инновации и предпринимательство; Уметь: управлять инновациями и предпринимательством; Владеть: выбором инноваций и предпринимательства
Тема 3	Технологическое предпринимательство и развитие бизнеса	ПКН-7 ПКН-8 ПКП-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение. Контрольная работа.	Знать: технологическое предпринимательство и развитие бизнеса; Уметь: оценивать технологическое предпринимательство и развитие бизнеса; Владеть: оценкой технологического предпринимательства и развития бизнеса
Тема 4	Стратегия и стратегический менеджмент	ПКН-7 ПКН-8 ПКП-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: стратегию и стратегический менеджмент; Уметь: оценивать стратегию и стратегический менеджмент; Владеть: стратегией и стратегическим менеджментом
Тема 5	Стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений	ПКН-7 ПКН-8 ПКП-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений; Уметь: оценивать стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений; Владеть: оценкой стратегического процесса и процесса принятия стратегических решений
Тема 6	Источники конкурентных преимуществ	ПКН-7 ПКН-8 ПКП-3	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: источники конкурентных преимуществ; Уметь: оценивать источники конкурентных преимуществ; Владеть: оценкой источников конкурентных преимуществ

Шкала оценки сформированных компетенций

Код компетенций	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания		
	Пороговый	Продвинутый	Высокий
	Оценка		
	Зачтено	Зачтено	Зачтено
ПКН-7	Семинары	Семинары	Семинары

ПКН-8 ПКП-3	Практические занятия	Практические занятия	Практические занятия
	Опрос	Опрос	Опрос
	Решение ситуационных задач	Решение ситуационных задач	Решение ситуационных задач
	Групповая дискуссия	Групповая дискуссия	Групповая дискуссия
	Заслушивание докладов и их обсуждение	Заслушивание докладов и их обсуждение	Заслушивание докладов и их обсуждение
	Курсовая работа	Курсовая работа	Курсовая работа
	Анализ конкретных ситуаций	Анализ конкретных ситуаций	Анализ конкретных ситуаций
		Решение кейсов	Решение кейсов
			Тест

Примерный перечень вопросов 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, патиентов 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.

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**

(Финансовый университет)

Кафедра «Экономика, управление и финансы»

Дисциплина «Предпринимательство и стратегии бизнеса»

Форма обучения

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

направленность Управление бизнесом Учебная группа

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

1 вопрос (15 баллов).

Дайте развернутый ответ на вопрос:

На основании информации о компании постройте бизнес – модель компании. Назовите пути ее возможной трансформации.

2 вопрос (20 баллов).

Дайте развернутый ответ на вопрос:

Перечислите частные стратегии относятся к финансовой составляющей. Перечислите особенности разработки и реализации частных стратегий финансовой составляющей.

3 вопрос (25 баллов)

Практико-ориентированное задание:

Выпускница одного из элитарных европейских университетов со степенью бакалавра неожиданно оказалась перед необходимостью самостоятельно заняться бизнесом, так как скоропостижно скончался ее отец, на протяжении многих лет управлявший семейным бизнесом. Основу бизнеса составлял находящийся на берегу моря и приносящий неплохие доходы отель. Детально изучив его деятельность, она пришла к неутешительным выводам: необходимо срочно менять стратегию развития гостиницы, иначе не миновать угрозы банкротства. Причина в том, что отель был одним из самых старых на курорте, за счет чего приобрел очень хорошую репутацию у клиентов. Однако почти треть номеров представляли собой простые спальни без собственных санузлов, обставленные устаревшей мебелью. Внешний вид гостиницы также не внушал оптимизма. Фасад явно нуждался в обновлении. Эти проблемы приходилось решать в условиях ужесточающейся конкуренции и стремительно растущих по соседству новых комфортабельных корпусов. Привлеченные молодойхозяйкой эксперты из консалтинговой компании подтвердили ее опасения и определили сумму денежных средств, которые необходимо привлечь для реконструкции отеля. Но свободных денежных средств семьи было вдвое меньше нужной суммы. На первый план вышла проблема привлечения недостающих денежных средств. Обозначились два пути ее решения: либо привлечь денежные средства инвесторов, либо аккумулировать собственные средства путем продажи других объектов семейного бизнеса, к числу которых в тот момент относились несколько маленьких магазинов и ряд транспортных средств. После долгих размышлений новая владелица приняла решение получить кредит и таким образом обновить внеоборотные активы гостиницы. Необходимые в дальнейшем средства для запуска отеля в работу (закупка продуктов питания, деньги на

коммунальные платежи и оплату труда персонала и т.д.) также планировалось изыскать путем займов (в том числе краткосрочных). В О П Р О С: Какая финансовая стратегия была избрана новой владелицей отеля?

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете», иные приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

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

8.1. Основная литература:

1. Малый инновационный бизнес : учебник / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Т.Г. Попадюк. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. — 264 с. — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1010809>
2. Лапуста, М. Г. Предпринимательство : учебник / М. Г. Лапуста. — изд. испр. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 384 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1063380>
3. Переверзев, М. П. Предпринимательство и бизнес : учебник / М. П. Переверзев, А. М. Лунева ; под ред. М. П. Переверзева. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 176 с. — (Высшее образование). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/993585>

8.2. Дополнительная литература:

4. Малое предпринимательство. Организация, развитие и управление малым предприятием : учебник / под науч. ред. Г.Л. Багиева, В.Ю. Бурова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 582 с. — (Высшее образование). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1082299>
5. Чеботарев, Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учебник для бакалавров / Н. Ф. Чеботарев. — 4-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 252 с. — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1091810>
6. Бережная, Е. В. Диагностика финансово-экономического состояния организации : учебное пособие / Е.В. Бережная, О.В. Бережная, О.И. Косьмина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/935415>
7. Кукукина, И. Г. Оценка имущества: материальные и нематериальные активы, бизнес : учебное пособие / И.Г. Кукукина, М.В. Мошкарina. — 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 190 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1013716>
8. Рыжова, В. В. Экономическое управление организацией : учебное пособие /

В.В. Рыжова, В.В. Петров. — Москва : РИОР : ИНФРА-М : Финансы и статистика, 2016. — 248 с.: ил. - URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/538919>

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

1. Материалы по социально-экономическому положению и развитию в России. [//http://www.finansy.ru](http://www.finansy.ru)
2. Галерея экономистов. [//http://www.ise.openlab.spb.ru/cgi-ise/gallery](http://www.ise.openlab.spb.ru/cgi-ise/gallery)
3. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации (Банк России): аналитические материалы. [//http://www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
4. «Открытая экономика» – экспертный сайт Национального исследовательского университета "Высшая школа экономики" [//\(www.opes.ru\)](http://www.opes.ru).
5. Официальный сайт министерства экономического развития Российской Федерации. [//http://www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
6. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. [//http://www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
7. РосБизнесКонсалтинг (РБК): материалы аналитического и обзорного характера. [//http://www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
8. Сайт Нуреева Р.М., проф., заведующего кафедрой «Экономическая теория» Финансового университета - <http://rustem-nureev.ru>
9. Сайт Юданова А.Ю., профессора кафедры «Экономическая теория» Финансового университета— <http://www.yudanov.ru>
10. Федеральная служба государственной статистики (ФСГС) России. [//http://www.gks.ru/](http://www.gks.ru/)

Электронные ресурсы БИК

- Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
- Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
- Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
- Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
- Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
- Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
- Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
- Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
- Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
- Электронная библиотека диссертаций Российской государственной

библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

- Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.1fd.ru/>

- **Электронная коллекция книг издательства Springer:** Springer eBooks <http://link.springer.com/>

- База данных электронной структурированной информации по частным и публичным компаниям России, Украины, Казахстана **RUSLANA** <https://ruslana.bvdep.com/>

- Пакет баз данных компании EBSCO Publishing, крупнейшего агрегатора научных ресурсов ведущих издательств мира <http://search.ebscohost.com>

- Электронные продукты издательства Elsevier. Коллекции: Business, management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance <http://www.sciencedirect.com>

- Базы данных научных журналов издательства Emerald (Accounting, Finance & Economics Collection; Business, Management & Strategy Collection) <http://www.emeraldgrouppublishing.com/products/collections/>

- Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция» <http://eduvideo.online/>

- База данных Business Ebook Subscription на платформе Ebook Central компании ProQuest <https://ebookcentral.proquest.com/lib/faru/home.action>

- Юридическая справочная система «Юрист» <http://www.1jur.ru/>

- JSTOR Arts & Sciences I Collection <http://jstor.org>

- Коллекция научных журналов Oxford University Press <https://academic.oup.com/journals/>

- Информационный ресурс, содержащий информацию о зарегистрированных юридических лицах и индивидуальных предпринимателях («СПАРК») <http://www.spark-interfax.ru>

- Справочная правовая система «Консультант Плюс». <http://www.consultant.ru>

- Справочная правовая система «ГАРАНТ». <http://www.garant.ru>

- Научная электронная библиотека КиберЛенинка <https://cyberleninka.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Краткие методические указания по выполнению курсовой работы

На первых семинарских (практических) занятиях студентам выдается перечень тем проектных работ по данной дисциплине. Студент самостоятельно выбирает тему проектной работы из предложенного перечня. Он может предложить свою формулировку темы проектной работы, но при этом обязан согласовать ее с преподавателем.

Структура проектной работы следующая:

Введение;

Основное содержание проектной работы;

Заключение;

Список использованных источников и литературы.

Введение (объем 1-2 с.). Краткая вступительная часть проектной работы, в которой рассматривается актуальность вопроса, формулируется цель, осуществляется обзор наиболее значимой для рассматриваемого вопроса научной литературы, изданной в течение последних двух лет.

Основное содержание проектной работы – обзор современного состояния вопроса (объем 10-12 с.). В этом разделе:

- детализируются составные части выполняемой работы,
- дается понятийный аппарат и содержание отдельных составляющих (раскрывается сущность ключевых категорий и положений по каждой составляющей рассматриваемого вопроса),
- выявляются отдельные факторы, влияющие на решение тех или иных вопросов управления крупнейшим городом (или городской агломерацией) в соответствии с выбранной темой.

В заключении (объем – 1 с.) подводятся итоги достижения цели, поставленной во введении, определяется значимость решения данной проблемы для управления городом (городской агломерацией) и/или их развития.

В список использованных источников и литературы включаются только те источники, которые студентом были изучены и использованы при подготовке работы (на которые имеются ссылки в тексте работы).

Общий объем контрольной работы 13–15 с. (шрифт TimesNewRoman, размер шрифта 14, интервал–1,5).

Проектная работа представляется для проверки и оценки преподавателю, который в данной группе проводит семинарские занятия.

Оценка проектной работы студентов проводится в процессе текущего контроля успеваемости студентов.

№ п/п	Требования	Баллы
1	обоснованность и оригинальность постановки и решения проблемы (вопроса)	1
2	самостоятельность изложения	2
3	наличие индивидуальной точки зрения автора	2
4	аргументированность основных положений и выводов	3
5	чёткость и лаконичность изложения	2

Итого:	10
--------	----

Максимальная оценка ставится, если студент продемонстрировал:

- знание теории и практики описываемой проблематики;
- наличие ссылок на нормативную документацию, статистических данных, экономических показателей, анализ истории вопроса;
- знание зарубежного опыта, умение обобщать зарубежный опыт по рассматриваемой проблеме и оценивать возможности его практического применения в российских условиях;
- ссылки на источники, наличие фактических данных, способность объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к заключению;
- за творческий подход: оригинальное виденье проблемы, актуальность, новизна, интересные предложения, наличие рисунков, схем, аргументация, всесторонность анализа, оценочные суждения, личные суждения, различные точки зрения, соответствие жанру проблемной научной статьи.
- грамматика, стиль и язык изложения, применение специальных терминов, научность изложения, логика изложения, наличие выводов и предложений в конце работы, умение обобщать, аргументы, оформление работы, грамматика русского языка, орфография, пунктуация.

В проектной работе оценивается не столько отношение автора к исследуемой проблеме, сколько умение аргументировать, а главное – самостоятельность и оригинальность мышления.

Наиболее высоко будут оцениваться проектная работа, подготовленная на основе исследования опыта изучаемой дисциплины в конкретной отрасли экономики.

Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, а именно: Примерные методические рекомендации для студентов бакалавриата по освоению дисциплин образовательных программ высшего образования в соответствии с распоряжением Финуниверситета от 14.05.2014 г. №256; Положения о реферате, эссе, контрольной работе, домашнем творческом задании студента по дисциплине (модулю), утвержденные приказом Финуниверситета от 01.04.2014 г. №611/о, Положение о расчетно-аналитической работе, утвержденное приказом Финуниверситета от 19.12.2013г №2161/о (см. сайт Финансового Университета: на главной странице раздел «Наш университет»; далее «Единая правовая база Финуниверситета»; подраздел «Методическая работа» - «Распоряжения»/«Приказы Финуниверситета»), методические рекомендации кафедр.

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) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финансового университета и др.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используется.

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

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финансового университета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду Финансового университета.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.