

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Учетно-финансовый факультет  
Экономического анализа

УТВЕРЖДЕНО:

Декан, Руководитель подразделения  
Бондаренко С.В.  
(протокол от 20.05.2024 № 8)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Анализ и аудит бизнеса

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: заочная

Год набора: 2024

Срок получения образования: 3 года

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.  
в академических часах: 144 ак.ч.

2024

**Разработчики:**

Доцент, кафедра экономического анализа Болотнова Е.А.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Направление подготовки: 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки России от 11.08.2020 №939, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 25.09.2018 № 592н; "Аудитор", утвержден приказом Минтруда России от 19.10.2015 № 728н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Внутренний аудитор", утвержден приказом Минтруда России от 24.06.2015 № 398н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Экономическое о анализа	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Васильева Н.К.	Согласовано	29.04.2024, № 11
2	Экономическое о анализа	Руководитель образовательной программы	Сидорчукова Е.В.	Согласовано	29.04.2024, № 11

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - является формирование теоретических и практических знаний в области бизнес-моделей и стратегий управления, умений разработки траекторий создания нового либо трансформации существующего бизнеса, навыков оценки эффективности различных бизнес-моделей и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.

Задачи изучения дисциплины:

- - сформировать знания о содержании и подходах к классификации бизнес-моделей и стратегий управления, возможностях применения в условиях российской экономики;;
- - выработать навыки овладения способами практической апробации инструментов проектирования, изменения и применения бизнес-моделей;;
- - научить строить и трансформировать оригинальные бизнес-модели как главного фактора коммерческого успеха;;
- - сформировать умения анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию с бизнес-системой ком-мерческих и корпоративных образований, функциями и задачами, полномочиями и ответственностью корпоративного центра крупных корпоративных и сетевых коммерческих предприятий;;
- - научить приемам анализа специфики корпоративных и коммерческих образований при разработке управленческих стратегий их функционирования и развития;;
- - обеспечить получение навыков использования полученных сведений об эффективности реализуемой или внедряемой бизнес-модели для принятия управленческих решений..

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

ПК-П1 Способен анализировать, интерпретировать и оценивать текущее состояние организации для обоснования направлений развития

ПК-П1.1 Анализирует внутренние и внешние факторы (условия), влияющие на деятельность субъектов бизнеса

*Знать:*

ПК-П1.1/Зн1 Анализ внутренних и внешних факторов (условий), влияющие на деятельность субъектов бизнеса

*Уметь:*

ПК-П1.1/Ум1 Анализировать факторы среды окружения, решать все основные задачи

*Владеть:*

ПК-П1.1/Нв1 Обладает навыками оценки факторов, влияющих на деятельность субъектов бизнеса

ПК-П1.2 Проводит анализ текущего состояния организации и дает оценку бизнес-возможностей для определения направлений ее развития

*Знать:*

ПК-П1.2/Зн1 Теоретических основ анализа текущего состояния организации для оценки ее бизнес-возможностей

ПК-П1.2/Зн2 Знает анализ текущего состояния организации и дает оценку бизнес-возможностей для определения направлений ее развития

*Уметь:*

ПК-П1.2/Ум1 анализировать текущее состояние организации

*Владеть:*

ПК-П1.2/Нв1 оценки бизнес-возможностей организации для определения направлений ее развития

ПК-П4 Способен определять направления развития организаций на основе критической оценки их последствий

ПК-П4.1 Определяет параметры будущего состояния организации с учетом изменения среды окружения

*Знать:*

ПК-П4.1/Зн1 Теоретические основы оценки параметров будущего состояния организации с учетом изменения среды окружения

*Уметь:*

ПК-П4.1/Ум1 Определять параметры будущего состояния организации

*Владеть:*

ПК-П4.1/Нв1 Расчета параметры будущего состояния организации с учетом изменения среды окружения

ПК-П4.3 Выбирает и принимает обоснованные бизнес-решения развития организации

*Знать:*

ПК-П4.3/Зн1 Теоретические основы функционирования организации для определения пути ее развития

*Уметь:*

ПК-П4.3/Ум1 Умение адекватно оценивать бизнес-ситуацию и принимать обоснованные решения

*Владеть:*

ПК-П4.3/Нв1 Владеет навыками определения и быстрой адаптации или трансформации выбранной бизнес-модели.

ПК-П4.4 Критически оценивает социально-экономических последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых показателей

*Знать:*

ПК-П4.4/Зн1 Теоретические основы анализа и оценки бизнеса и бизнес-решений

*Уметь:*

ПК-П4.4/Ум1 Умеет правильно проводить оценку качественной и количественной частей рисков в системе планирования

*Владеть:*

ПК-П4.4/Нв1 Обладает и использует навыки аналитического мышления, позволяющих принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев

### **3. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина (модуль) «Бизнес-модели и стратегии управления» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 1.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

### **4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Первый семестр	144	4	17	3	4	10	118	Контроль ная работа Экзамен (9)
Всего	144	4	17	3	4	10	118	9

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
<b>Раздел 1. Оценка эффективности существующей бизнес-модели и стратегии управления</b>	<b>12</b>			<b>2</b>	<b>10</b>	ПК-П1.1 ПК-П1.2 ПК-П4.1 ПК-П4.3
Тема 1.1. Оценка эффективности существующей бизнес-модели и стратегии управления	12			2	10	ПК-П4.4
<b>Раздел 2. Шаблоны создания новых бизнес-моделей и стратегий управления</b>	<b>22</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	ПК-П1.1 ПК-П1.2 ПК-П4.1
Тема 2.2. Шаблоны создания новых бизнес-моделей и стратегий управления	22		1	1	20	ПК-П4.3 ПК-П4.4
<b>Раздел 3. Паттерны перехода на другую бизнес-модель и стратегию управления</b>	<b>22</b>			<b>2</b>	<b>20</b>	ПК-П1.1 ПК-П1.2 ПК-П4.1
Тема 3.1. Паттерны перехода на другую бизнес-модель и стратегию управления	22			2	20	ПК-П4.3 ПК-П4.4

<b>Раздел 4. Примеры успешной трансформации бизнес-моделей и стратегий управления организаций</b>	<b>23</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	ПК-П1.1 ПК-П1.2 ПК-П4.1 ПК-П4.3 ПК-П4.4
Тема 4.1. Примеры успешной трансформации бизнес-моделей и стратегий управления организаций	23		1	2	20	ПК-П4.4
<b>Раздел 5. Бизнес-модели и стратегии управления в производственной сфере</b>	<b>21</b>			<b>1</b>	<b>20</b>	ПК-П1.1 ПК-П1.2 ПК-П4.1 ПК-П4.3 ПК-П4.4
Тема 5.1. Бизнес-модели и стратегии управления в производственной сфере	21			1	20	ПК-П4.3 ПК-П4.4
<b>Раздел 6. Бизнес-модели и стратегии управления в торговле</b>	<b>20</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	ПК-П1.1 ПК-П1.2 ПК-П4.1 ПК-П4.3 ПК-П4.4
Тема 6.1. Бизнес-модели и стратегии управления в торговле	20		1	1	18	ПК-П4.3 ПК-П4.4
<b>Раздел 7. Трансформация логистических процессов как основа изменения бизнес-модели и стратегии управления</b>	<b>12</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	ПК-П1.1 ПК-П1.2 ПК-П4.1 ПК-П4.3 ПК-П4.4
Тема 7.1. Трансформация логистических процессов как основа изменения бизнес-модели и стратегии управления	12		1	1	10	
<b>Раздел 8. Экзамен</b>	<b>3</b>	<b>3</b>				ПК-П1.1 ПК-П1.2 ПК-П4.1 ПК-П4.3 ПК-П4.4
Тема 8.1. Экзамен	3	3				ПК-П4.3 ПК-П4.4
<b>Итого</b>	<b>135</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>118</b>	

## 5. Содержание разделов, тем дисциплин

### **Раздел 1. Оценка эффективности существующей бизнес-модели и стратегии управления (Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)**

*Тема 1.1. Оценка эффективности существующей бизнес-модели и стратегии управления (Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)*

1. Оценка стратегического курса
2. Диверсификация рисков и воронка инноваций
3. Оценка эффективности бизнеса и возможности изменений
4. Оптимизация портфеля существующих и потенциально возможных видов бизнеса

### **Раздел 2. Шаблоны создания новых бизнес-моделей и стратегий управления (Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)**

## *Тема 2.2. Шаблоны создания новых бизнес-моделей и стратегий управления*

*(Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)*

1. Шаблоны на основе трансформации внешних бизнес-процессов
2. Шаблоны на основе трансформации внутренних бизнес-процессов
3. Шаблоны на основе трансформации финансовых результатов и маржи

## **Раздел 3. Паттерны перехода на другую бизнес-модель и стратегию управления**

***(Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)***

### *Тема 3.1. Паттерны перехода на другую бизнес-модель и стратегию управления*

*(Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)*

1. Переход, ориентированный на цен-ностное предложение
2. Переход, ориентированный на внеш-ние бизнес-процессы
3. Переход, ориентированный на внут-ренние бизнес-процессы
4. Переход, ориентированный на мно-жественные радикальные изменения

## **Раздел 4. Примеры успешной трансформации бизнес-моделей и стратегий управления организаций**

***(Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)***

### *Тема 4.1. Примеры успешной трансформации бизнес-моделей и стратегий управления организаций*

*(Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)*

1. Корпоративная стратегия и транс-формация бизнеса (примеры)
2. Ошибки в реализации трансформации бизнеса

## **Раздел 5. Бизнес-модели и стратегии управления в производственной сфере**

***(Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)***

### *Тема 5.1. Бизнес-модели и стратегии управле-ния в производственной сфере*

*(Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)*

1. Динамика и ключевые тренды разви-тия производства в России и мире
2. Венчурные инвестиции и перспектив-ные технологические направления
3. Перспективные бизнес-модели и стратегии управления
4. Трансформация бизнес-модели и стратегии управления на основе концеп-ции бережливого производства

## **Раздел 6. Бизнес-модели и стратегии управления в торговле**

***(Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 18ч.)***

### *Тема 6.1. Бизнес-модели и стратегии управления в торговле*

*(Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 18ч.)*

1. Динамика и ключевые тренды разви-тия рынка торговли в России и мире
2. Венчурные инвестиции и перспектив-ные технологические направления
3. Перспективные бизнес-модели и стратегии управления
4. Трансформация бизнес-модели и стратегии управления, ориентированных на e-commerce

## **Раздел 7. Трансформация логистических процессов как основа изменения бизнес-модели и стратегии управления**

**(Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)**

### **Тема 7.1. Трансформация логистических процессов как основа изменения бизнес-модели и стратегии управления**

**(Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)**

Трансформация логистических процессов как основа изменения бизнес-модели и стратегии управления

## **Раздел 8. Экзамен**

**(Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)**

### **Тема 8.1. Экзамен**

**(Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)**

1. Понятие и виды моделей бизнеса.
2. Современные технологии моделирования бизнеса.
3. Принципы построения современных моделей бизнеса.
4. Основные этапы развития и школы стратегического менеджмента.
5. Стратегия как экономико-управленческая категория.
6. Классификация стратегий развития бизнеса.
7. Особенности стратегического управления бизнесом.
8. Проблемы стратегического управления бизнесом.
9. Этапы стратегического управления бизнесом.
10. Бизнес-план как комплексная модель стратегического управления бизнесом.
11. Система сбалансированных показателей как модель стратегического управления бизнесом.
12. Оценка стоимости бизнеса как инструмент разработки и принятия стратегических управленческих решений.
13. Управление стратегическим потенциалом бизнеса.
14. Развитие стратегических компетенций организации.
15. Стратегическое управление на основе слабых сигналов.
16. Экономико-математическое моделирование стратегического развития бизнеса.
17. Зарубежный и отечественный опыт разработки и реализации моделей стратегического развития бизнеса.
18. Тенденции и перспективы стратегического моделирования бизнеса в цифровой экономике.
19. Современные технологии моделирования бизнеса.
20. Бизнес-планирование как инструмент стратегического развития организации.
21. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического развития бизнеса.
22. Оценка стоимости бизнеса как инструмент разработки и принятия стратегических управленческих решений.
23. Стратегии реинвестирования в реновации бизнеса.
24. Стратегии реорганизации бизнеса.
25. Стратегии выхода на новые рынки.
26. Стратегии формирования цепочки ценности бизнеса.
27. Стратегии преодоления оппортунизма в организации.
28. Стратегические модели развития бизнеса (матрицы БКГ, Мак-Кинзи и др.).
29. Стратегии позиционирования.
30. Концепция стратегического позиционирования В.Ефремова.

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

### Раздел 1. Оценка эффективности существующей бизнес-модели и стратегии управления

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Определите:

- 1) плановый процент роста производительности труда;
- 2) плановый уровень производительности труда, руб.

По плану предприятия на год предусмотрен рост объема товарной продукции на 7 % и увеличение численности рабочих на 2 %. Фактический уровень производительности труда одного рабочего по отчету прошлого года составил 4 200 руб.

Определите:

- 1) плановый процент роста производительности труда;
- 2) плановый уровень производительности труда, руб.

Решение

Плановый процент роста производительности труда определяется исходя из взаимосвязи планируемого роста объема товарной продукции и увеличения численности рабочих:

$$\text{ПТПЛ} = 1,07 : 1,02 = 1,049 \text{ или } 104,9 \%$$

Плановый уровень производительности труда (формула (17)) составит

$$\text{ПТПЛ} = 4\,200 \cdot 1,049 = 4\,406 \text{ руб.}$$

2. Определите:

- 1) годовой фонд заработной платы рабочих;

По отчету предприятия за прошлый год среднемесячная зарплата одного рабочего составила 13 780 руб., а служащего – 15 246 руб. Численность персонала предприятия – 54 чел. Соотношение между численностью рабочих и служащих характеризуется как 8 : 1. В планируемом году предусматривается рост средней заработной платы с 1 мая на 5 % и с 1 октября – на 7 %. Численность служащих

$$\text{ЧС} = 54 : 9 = 6 \text{ чел.}$$

Численность рабочих

$$\text{ЧР} = 54 - 6 = 48 \text{ чел.}$$

3. Определите: 2) годовой фонд заработной платы служащих;

По отчету предприятия за прошлый год среднемесячная зарплата одного рабочего составила 13 780 руб., а служащего – 15 246 руб. Численность персонала предприятия – 54 чел. Соотношение между численностью рабочих и служащих характеризуется как 8 : 1. В планируемом году предусматривается рост средней заработной платы с 1 мая на 5 % и с 1 октября – на 7 %. Средняя заработная плата с 1 мая:

одного рабочего

$$13\,780 \cdot 1,05 = 14\,469 \text{ руб.};$$

одного служащего

$$15\,246 \cdot 1,05 = 16\,008 \text{ руб.}$$

### Раздел 2. Шаблоны создания новых бизнес-моделей и стратегий управления

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Имеются следующие данные по предприятию на планируемый год:

выручка от реализации продукции – 3 680 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 2 760 тыс. руб., выручка от реализации имущества – 95 тыс. руб., балансовая стоимость реализуемого имущества – 120 тыс. руб., износ реализуемого имущества – 40 %, внереализационные расходы – 63 тыс. руб., налог на прибыль – 20 %.

Определите:

чистую прибыль.

$$\text{Пч} = 880 - 176 = 704 \text{ тыс. руб.}$$

### Раздел 3. Паттерны перехода на другую бизнес-модель и стратегию управления

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. По предприятию на планируемый год определены следующие показатели: стоимость товарной продукции – 1 290 тыс. руб., остатки нереализованной товарной продукции на начало года – 300 тыс. руб., на конец года – 140 тыс. руб. Себестоимость реализуемой продукции – 960 тыс. руб. Прибыль от прочей реализации – 12 тыс. руб. Внереализационные расходы – 32 тыс. руб. Налог на прибыль – 20 %. Определите прибыль от реализации продукции, балансовую и чистую прибыль.

Решение

Выручка от реализации продукции

$$ВР = 1\,290 + 300 - 140 = 1\,450 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль от реализации продукции

$$Пр = 1\,450 - 960 = 490 \text{ тыс. руб.}$$

Балансовая прибыль

$$Пб = 490 + 12 - 32 = 470 \text{ тыс. руб.}$$

Чистая прибыль

$$Пч = 470 - 470 \cdot 0,20 = 376 \text{ тыс. р}$$

#### **Раздел 4. Примеры успешной трансформации бизнес-моделей и стратегий управления организацией**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Определите рентабельность единицы продукции, если в плане производства предусмотрен выпуск 2 000 ед. продукции на сумму 436 тыс. руб.

Плановая себестоимость продукции – 192 руб.

Решение

Средняя цена единицы продукции

$$Ц = 436\,000 : 2\,000 = 218 \text{ руб.}$$

Прибыль на единицу продукции

$$Пед = 218 - 192 = 26 \text{ руб.}$$

Рентабельность единицы продукции (изделия)

$$Ред = 26 : 192 \cdot 100 = 13,5 \%$$

#### **Раздел 5. Бизнес-модели и стратегии управления в производственной сфере**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Выручка от реализации компании А в январе составила 537 тыс. руб., в последующие месяцы ожидается ее прирост с темпом 1,28 % в месяц. Оплата за поставленную клиентам продукцию осуществляется на следующих условиях: 80% месячного объема реализации составляет выручка за наличный расчет; 10% продается в кредит с оплатой в течение месяца и представляемой клиентам скидкой в размере 1,5%; оставшаяся часть продукции оплачивается в течении двух месяцев, при этом 0,2 % этой суммы составляют безнадежные долги.

Решение

$$\text{Выручка (апрель)} = 537 \cdot 1,0128 \cdot 1,0128 \cdot 1,0128 = 557,9 \text{ млн.руб.}$$

Поступления в июне:

$$1) \text{ за месячный объем реализации (апрель)} = 0,8 \cdot 557,9 = 446,3 \text{ млн.руб.}$$

2) оплата реализованной в кредит продукции со скидкой

$$(\text{март}) = 537 \cdot 1,0128 \cdot 1,0128 \cdot (1 - 0,015) \cdot 0,1 = 54,26 \text{ млн.руб.}$$

3) оплата реализованной продукции с отсрочкой платежа с учетом безнадежных долгов (февраль) =  $537 \cdot 1,0128 \cdot (0,1 - 0,002) = 53,3$

$$\text{Всего поступлений в апреле} = 446,3 + 54,26 + 53,3 = 553,9 \text{ млн.руб.}$$

#### **Раздел 6. Бизнес-модели и стратегии управления в торговле**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. По плану предприятия на год предусмотрен рост объема товарной продукции на 7 % и увеличение численности рабочих на 2 %. Фактический уровень производительности труда одного рабочего по отчету прошлого года составил 4 200 руб.

Определите:

1) плановый процент роста производительности труда;

Решение

Плановый процент роста производительности труда определяется исходя из взаимосвязи планируемого роста объема товарной продукции и увеличения численности рабочих:

$ПТПЛ = 1,07 : 1,02 = 1,049$  или 104,9 %.

### **Раздел 7. Трансформация логистических процессов как основа изменения бизнес-модели и стратегии управления**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. По плану предприятия на год предусмотрен рост объема товарной продукции на 7 % и увеличение численности рабочих на 2 %. Фактический уровень производительности труда одного рабочего по отчету прошлого года составил 4 200 руб.

Определите:

плановый уровень производительности труда, руб.

Плановый уровень производительности труда (формула (17)) составит

$ПТПЛ = 4\ 200 \cdot 1,049 = 4\ 406$  руб.

### **Раздел 8. Экзамен**

*Форма контроля/оценочное средство:*

*Вопросы/Задания:*

## **7. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Первый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: ПК-П1.1 ПК-П4.1 ПК-П1.2 ПК-П4.3 ПК-П4.4*

*Вопросы/Задания:*

1. Вопросы к экзамену

1. Раскройте понятие и сущность стратегического управления.
2. Назовите основные категории стратегического бизнес-анализа: предмет, объект и субъект управления.
3. Перечислите функции и принципы стратегического анализа.
4. Назовите причины и предпосылки возникновения стратегического анализа.
5. Охарактеризуйте идеологию технологии бюджетирования, долго-срочного и стратегического планирования.
6. Охарактеризуйте идеологию стратегического управления. Современный подход.
7. Стратегическое и тактическое управление.
8. Раскройте сущность и понятие стратегии.
9. Назовите факторы, влияющие на стратегию.
10. Перечислите элементы стратегии.
11. Виды стратегий.
12. Содержание стратегии как документа.
13. Стратегическое решение.
14. Подходы к разработке стратегий.
15. Выявление и анализ стратегических проблем.
16. Анализ действующей стратегии.
17. Основы стратегического планирования.

18. Дайте понятие, сущность и виды стратегических планов.
19. Бизнес-план.
20. Современная фирма и ее основные особенности, и характеристики.
21. Внутренняя и внешняя среда фирмы.
22. Общий анализ среды, (цели, принципы, методы анализа).
23. Стратегический анализ потенциала фирмы.
24. Стратегический анализ персонала.
25. Стратегический анализ капитала фирмы.
26. Стратегический финансовый анализ.
27. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов.
28. Стратегический инвестиционный анализ.
29. Анализ прибыльности.
30. Раскройте понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
31. Модель Бостонской консалтинговой группы.
32. Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ.
33. Модель Мак-Кинси.
34. Матрица компании «Шелл».
35. Раскройте понятие технологии SWOT-анализа.
36. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
37. Анализ возможностей и угроз внешней среды.

## 2. Вопросы к экзамену

1. Раскройте понятие и сущность стратегического управления.
2. Назовите основные категории стратегического бизнес-анализа: предмет, объект и субъект управления.
3. Перечислите функции и принципы стратегического анализа.
4. Назовите причины и предпосылки возникновения стратегического анализа.
5. Охарактеризуйте идеологию технологии бюджетирования, долго-срочного и стратегического планирования.
6. Охарактеризуйте идеологию стратегического управления. Современный подход.
7. Стратегическое и тактическое управление.
8. Раскройте сущность и понятие стратегии.
9. Назовите факторы, влияющие на стратегию.
10. Перечислите элементы стратегии.
11. Виды стратегий.
12. Содержание стратегии как документа.
13. Стратегическое решение.
14. Подходы к разработке стратегий.
15. Выявление и анализ стратегических проблем.
16. Анализ действующей стратегии.
17. Основы стратегического планирования.
18. Дайте понятие, сущность и виды стратегических планов.
19. Бизнес-план.
20. Современная фирма и ее основные особенности, и характеристики.
21. Внутренняя и внешняя среда фирмы.
22. Общий анализ среды, (цели, принципы, методы анализа).
23. Стратегический анализ потенциала фирмы.
24. Стратегический анализ персонала.
25. Стратегический анализ капитала фирмы.
26. Стратегический финансовый анализ.
27. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов.
28. Стратегический инвестиционный анализ.
29. Анализ прибыльности.
30. Раскройте понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
31. Модель Бостонской консалтинговой группы.
32. Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ.

33. Модель Мак-Кинси.
34. Матрица компании «Шелл».
35. Раскройте понятие технологии SWOT-анализа.
36. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
37. Анализ возможностей и угроз внешней среды.

*Первый семестр, Контрольная работа*

*Контролируемые ИДК: ПК-П1.1 ПК-П4.1 ПК-П1.2 ПК-П4.3 ПК-П4.4*

Вопросы/Задания:

1. Вопросы к экзамену

1. Раскройте понятие и сущность стратегического управления.
2. Назовите основные категории стратегического бизнес-анализа: предмет, объект и субъект управления.
3. Перечислите функции и принципы стратегического анализа.
4. Назовите причины и предпосылки возникновения стратегического анализа.
5. Охарактеризуйте идеологию технологии бюджетирования, долго-срочного и стратегического планирования.
6. Охарактеризуйте идеологию стратегического управления. Современный подход.
7. Стратегическое и тактическое управление.
8. Раскройте сущность и понятие стратегии.
9. Назовите факторы, влияющие на стратегию.
10. Перечислите элементы стратегии.
11. Виды стратегий.
12. Содержание стратегии как документа.
13. Стратегическое решение.
14. Подходы к разработке стратегий.
15. Выявление и анализ стратегических проблем.
16. Анализ действующей стратегии.
17. Основы стратегического планирования.
18. Дайте понятие, сущность и виды стратегических планов.
19. Бизнес-план.
20. Современная фирма и ее основные особенности, и характеристики.
21. Внутренняя и внешняя среда фирмы.
22. Общий анализ среды, (цели, принципы, методы анализа).
23. Стратегический анализ потенциала фирмы.
24. Стратегический анализ персонала.
25. Стратегический анализ капитала фирмы.
26. Стратегический финансовый анализ.
27. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов.
28. Стратегический инвестиционный анализ.
29. Анализ прибыльности.
30. Раскройте понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
31. Модель Бостонской консалтинговой группы.
32. Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ.
33. Модель Мак-Кинси.
34. Матрица компании «Шелл».
35. Раскройте понятие технологии SWOT-анализа.
36. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
37. Анализ возможностей и угроз внешней среды.

2. Вопросы к экзамену

1. Раскройте понятие и сущность стратегического управления.
2. Назовите основные категории стратегического бизнес-анализа: предмет, объект и субъект управления.
3. Перечислите функции и принципы стратегического анализа.

4. Назовите причины и предпосылки возникновения стратегического анализа.
5. Охарактеризуйте идеологию технологии бюджетирования, долго-срочного и стратегического планирования.
6. Охарактеризуйте идеологию стратегического управления. Современный подход.
7. Стратегическое и тактическое управление.
8. Раскройте сущность и понятие стратегии.
9. Назовите факторы, влияющие на стратегию.
10. Перечислите элементы стратегии.
11. Виды стратегий.
12. Содержание стратегии как документа.
13. Стратегическое решение.
14. Подходы к разработке стратегий.
15. Выявление и анализ стратегических проблем.
16. Анализ действующей стратегии.
17. Основы стратегического планирования.
18. Дайте понятие, сущность и виды стратегических планов.
19. Бизнес-план.
20. Современная фирма и ее основные особенности, и характеристики.
21. Внутренняя и внешняя среда фирмы.
22. Общий анализ среды, (цели, принципы, методы анализа).
23. Стратегический анализ потенциала фирмы.
24. Стратегический анализ персонала.
25. Стратегический анализ капитала фирмы.
26. Стратегический финансовый анализ.
27. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов.
28. Стратегический инвестиционный анализ.
29. Анализ прибыльности.
30. Раскройте понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
31. Модель Бостонской консалтинговой группы.
32. Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ.
33. Модель Мак-Кинси.
34. Матрица компании «Шелл».
35. Раскройте понятие технологии SWOT-анализа.
36. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
37. Анализ возможностей и угроз внешней среды.

## **8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### *Основная литература*

1. Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие / Е. М. Каз., И. В. Краковецкая,, Е. В. Нехода,, Н. А. Редчикова,; под редакцией Е. В. Неходы. - Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие - Томск: Издательство Томского государственного университета, 2020. - 214 с. - 978-5-94621-943-3. - Текст: электронный. // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/116853.html> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

2. БОЛОТНОВА Е. А. Бизнес-модели и стратегии управления: учеб. пособие / БОЛОТНОВА Е. А.. - Краснодар: КубГАУ, 2023. - 130 с. - 978-5-907668-60-7. - Текст: непосредственный.

3. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: Учебник / А.Д. Бобрышев, В.М. Тумин, К.М. Тарабрин [и др.]; Тамбовский завод "Октябрь". - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 289 с. - 978-5-16-106656-0. - Текст: электронный. // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znaniium.com/cover/1877/1877050.jpg> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Фирсова Е. А. Бизнес-модели малого и среднего аграрного предпринимательства: учебное пособие / Фирсова Е. А., Фирсов С. С.. - Тверь: Тверская ГСХА, 2019. - 164 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/134139.jpg> (дата обращения: 21.02.2024). - Режим доступа: по подписке

### **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

#### *Профессиональные базы данных*

1. [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/) - Консультант Плюс
2. [www.elibrary.ru/defaultx.asp](http://www.elibrary.ru/defaultx.asp) - Научная электронная библиотека eLibrary
3. [www.garant.ru/](http://www.garant.ru/) - Гарант

#### *Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.msfofm.ru/> - МСФО международные стандарты финансовой отчетности правила бухгалтерского учета ПБУ АССА консультации аудит форум
2. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) - Федеральная служба государственной статистики
3. [www.iprbookshop.ru/](http://www.iprbookshop.ru/) - ЭБС IPRbook
4. [www.minfin.ru/ru/accounting/mej\\_standart\\_fo/docs](http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs) - Минфин России: Документы МСФО

### **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

#### *Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

Не используется.

#### *Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

Не используется.

### **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

#### Учебная аудитория

322зоо

- Сплит-система настенная QuattroClima Effecto Standard QV/QN-ES24WA - 1 шт.
- стол аудиторный - 29 шт.
- стул с мягким сиденьем - 57 шт.
- Телевизор LED LG 75" 75UQ80006LB металлический серый 4K Ultra HD 60Hz DVB-T DVB-T2 DVB-C DVB-S DVB-S2 USB WiFi Smart TV - 1 шт.
- трибуна - 1 шт.

## 9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

1. Бизнес-модели и стратегии управления [Электронный ресурс]: методические указания для контактной и самостоятельной работы / Е. А. Болотнова. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 60 с.
2. Бизнес-модели и стратегии управления [Электронный ресурс]: методические указания для контрольной работы / Е. А. Болотнова. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 85 с.

### *Методические указания по формам работы*

#### *Лекционные занятия*

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

#### *Практические занятия*

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения) разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

#### *Самостоятельная работа*

1. Бизнес-модели и стратегии управления [Электронный ресурс]: методические указания для контактной и самостоятельной работы / Е. А. Болотнова. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 60 с.
2. Бизнес-модели и стратегии управления [Электронный ресурс]: методические указания для контрольной работы / Е. А. Болотнова. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 85 с.

### **Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами**

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением зрения:

– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;

– при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и

др.;

– при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

– с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

– предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;

– возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;

– увеличение продолжительности проведения аттестации;

– возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АООП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечную информацию в аудиальную или тактильную форму;

– возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;

– использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;

– озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

– обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

– наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;

– обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;

– минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;

– возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

– увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие четкой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскочечную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие четкой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- четкое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

## **10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)**

Дисциплина "Бизнес-модели и стратегии управления" ведется в соответствии с календарным учебным планом и расписанием занятий по неделям. Темы проведения занятий определяются тематическим планом рабочей программы дисциплины