

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
*Факультет управления*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**СТРАТЕГИЯ БИЗНЕС-РОСТА**

Кафедра менеджмента факультета управления

Образовательная программа  
38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки  
Управление проектами и программами

Уровень высшего образования  
магистратура

Форма обучения  
очная

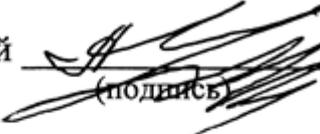
Статус дисциплины: вариативная

Махачкала, 2016 год

Рабочая программа дисциплины «Стратегия бизнес-роста» составлена в 2016 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры) от «30» марта 2015 г. № 322.

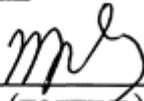
Разработчик: к.э.н., доц. кафедры «Менеджмент» ДГУ Алиев О.М.

Рабочая программа дисциплины одобрена:  
на заседании кафедры «Менеджмент» от «03» 10 2016 г., протокол № 2

Зав. кафедрой  Гусейнов А.Г.

(подпись)

на заседании Методической комиссии факультета управления  
от «10» 10 2016 г., протокол № 1.

Председатель  Камалова Т.К.

(подпись)

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно-методическим управлением

«12» 10 2016 г.

  
(подпись)

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины	5
2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата	5
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения)	5
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)	7
5. Образовательные технологии	9
6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.	9
7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.	12
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.	12
7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.	13
7.3. Типовые контрольные задания	17
7.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.	27
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.	28
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.	30
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.	30
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.	31
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.	31
Приложение 1. Распределение часов по проведению занятий по дисциплине «Стратегия бизнес-роста» в интерактивной форме	32

### Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Стратегия бизнес-роста» входит в вариативную часть обязательных дисциплин образовательной программы магистерской подготовки «Управление программами и проектами» по направлению 38.04.02 «Менеджмент» и предназначена для подготовки магистра в области эффективного управления проектами и программами. Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой Менеджмент.

Содержание дисциплины нацелено на овладение студентами магистратуры теоретическими знаниями и практическими навыками в области стратегического управления проектами и программами, формирование у слушателей системного подхода к стратегическому управлению бизнес-ростом организации.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций выпускника: профессиональных – ОПК- 3, ПК-7, ПК-8, ПК-9.

Преподавание дисциплины предусматривает проведение следующих видов учебных занятий:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа.

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение следующих видов контроля:

- текущий и промежуточный контроль - в форме эссе, контрольной работы.
- итоговый контроль в форме зачета, который проводится в устной форме.

Объем дисциплины 2 зачетных единиц, в том числе в академических часах 72 часа по видам учебных занятий

Семес тр	Учебные занятия						СРС, в том числе экзамен	Форма промежуточной аттестации (зачет, дифференциро ванный зачет, экзамен	
	в том числе								
	Контактная работа обучающихся с преподавателем								в том числе экзамен
	Все го	из них							
Лекц ии		Лаборатор ные занятия	Практич еские занятия	КСР	консульт ации				
9	72	2		14			56	зачет	

## 1. Цели освоения дисциплины

Целью изучения дисциплины «Стратегия бизнес-роста» является овладение студентами магистратуры теоретическими знаниями и практическими навыками в области стратегического управления, формирование у слушателей системного подхода к стратегическому управлению бизнес-ростом организации, его нацеленности на достижение конкретных результатов в количественном и качественном измерениях; позволяющие в дальнейшем самостоятельно расширить знания в данной предметной области и современное управленческое мышление, способствующее управлению проектом на всех стадиях его жизненного цикла.

Задачами учебной дисциплины «Стратегия бизнес-роста» являются:

- Продемонстрировать назначение метода анализа стратегической ситуации во внешней и внутренней среде организации, их виды, цели и содержание;
- Показать возможности и виды стратегических целей и методы их формирования; виды стратегий, области их применения, методы разработки стратегий бизнес-роста, приемы их оценки и принципы реализации стратегии и дать возможность студентам применить их на практике.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП магистратуры

Дисциплина «Стратегия бизнес-роста» является обязательной дисциплиной вариативной части профессионального цикла образовательной программы по направлению 38.04.02 – Менеджмент.

Дисциплина «Стратегия бизнес-роста» находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями ООП и базируется на знаниях, полученных при изучении общих гуманитарных, социально-экономических и естественнонаучных дисциплин, в т.ч. таких как: Современные проблемы менеджмента, Современный стратегический анализ, Управление бизнес-процессами в корпорациях, Управление изменениями в проекте, Управление по результатам, Управленческая экономика, Организационные деловые коммуникации, Управление командной работой, Управление рисками в бизнес системе менеджмента.

Полученные в процессе обучения знания могут быть использованы для научно-исследовательской работы, при написании магистерской диссертации.

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения)

Компетенции и	Формулировка компетенции из ФГОС ВО	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)
---------------	-------------------------------------	---

ОПК-3	способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования	Знать: методы проведения самостоятельных исследований, обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования Уметь: проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования Владеть: методами проведения самостоятельных исследований, обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования
ПК-7	способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Знать: методы обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями Уметь: обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями Владеть: методами обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК-8	способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Знать: методы представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада Уметь: представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статью или доклада Владеть: методами представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК-9	способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	Знать: методы обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования Уметь: обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования Владеть: методами обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования

#### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

4.1. Объем дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.

4.2. Структура дисциплины.

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практически е занятия	Лабораторны е занятия	Контроль самост. раб.		
<b>Модуль 1. Теоретические основы стратегии бизнес-роста фирмы</b>									
1	Тема 1. Миссия и цели организации. Цели роста организации			2	2			8	Опросы, представление докладов, участие в дискуссиях, тест
2	Тема 2. Стратегия фирмы. Типы стратегий бизнеса			-	2			10	Опросы, представление докладов, участие в дискуссиях, тест
3	Тема 3. Выработка стратегии бизнес-роста			-	2			10	Опросы, представление докладов, участие в дискуссиях, тест
	<i>Итого по модулю</i>		36	2	6			28	Контрольная работа
<b>Модуль 2. Методические основы стратегии бизнес-роста фирмы на основе инноваций</b>									
3	Тема 4. Моделирование и возможные направления бизнес-роста фирмы			-	2			8	Опросы, представление докладов, участие в дискуссиях, тест
4	Тема 5. Рост за счет внутренних резервов и внешних средств – проектирование моделей			-	4			10	Опросы, представление докладов, участие в дискуссиях, тест
5	Тема 6. Выполнение стратегии с использованием бизнес-моделей роста				2			8	Опросы, представление докладов, участие в дискуссиях,

									тест
	<i>Итого по модулю</i>		36	2	8			26	Контрольная работа
	<b>ИТОГО:</b>		72	2	14			56	Зачет

### **4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).**

#### **Модуль 1. Теоретические основы стратегии бизнес-роста фирмы**

##### **Тема 1. Миссия и цели организации. Цели роста организации**

Понятие миссия организации. Широкое и узкое понимание миссии организации. Факторы, влияющие на миссию организации. Цели организации и их характеристики. Классификация целей организации. Основные направления, по которым устанавливаются цели в организации. Цели роста организации. Требования к целям организации. Установление и процесс выработки целей.

##### **Тема 2. Стратегия фирмы. Типы стратегий бизнеса**

Сущность, задачи и особенности стратегии фирмы. Анализ внешней среды. Управленческое обследование внутренней среды организации. Области выработки стратегии. Эталонные стратегии развития.

##### **Тема 3. Выработка стратегии бизнес-роста**

Шаги определения стратегии. Выбор стратегии фирмы. Основными ключевые факторы выбора стратегии фирмы. Матрица выбора стратегии фирмы Томсона А. и Стрикленда А. Оценка выбранной стратегии.

#### **Модуль 2. Методические основы стратегии бизнес-роста фирмы на основе инноваций**

##### **Тема 4. Моделирование и возможные направления бизнес-роста фирмы**

Проблема интенсификации развития экономики России на основе инноваций. Бизнес-модели: подходы к определению понятия и формированию структуры. Направления использования бизнес-моделей в стратегическом управлении бизнесом. Инновации и инновационные процессы. Структурно-функциональные модели инновационных процессов. Инновации как инструмент развития бизнеса. Инновационно-ориентированные бизнес-модели.

##### **Тема 5. Рост за счет внутренних резервов и внешних средств – проектирование моделей**

Содержание инновационной деятельности и задача формирования инновационно-ориентированной бизнес-модели. Закрытые и открытые инновации как формы организации инновационной деятельности. Научно-методические основы анализа и выбора структуры комплексных моделей развития предприятия на базе инноваций. Модель управления деятельностью предприятия, ориентированного на рост и развитие на основе инноваций. Основы методики анализа экономической эффективности инновационно-ориентированных бизнес-моделей.

##### **Тема 6. Выполнение стратегии с использованием бизнес-моделей роста**

Стадии выполнения стратегии. Области проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Мобилизация потенциала для выполнения стратегии. Анализ и использование модели управления инновационной

деятельностью при планировании роста и развития предприятия

### **5. Образовательные технологии**

С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий:

- во время лекционных занятий используется презентация с применением слайдов с графическим и табличным материалом, что повышает наглядность и информативность используемого теоретического материала;
- практические занятия предусматривают использование групповой формы обучения, которая позволяет студентам эффективно взаимодействовать в микрогруппах при обсуждении теоретического материала;
- использование кейс–метода (проблемно–ориентированного подхода), то есть анализ и обсуждение в микрогруппах конкретной деловой ситуации из деловой и научной коммуникации;
- использование тестов для контроля знаний во время текущих аттестаций и промежуточной аттестации;
- подготовка эссе, рефератов и докладов по самостоятельной работе студентов и выступление с докладом перед аудиторией, что способствует формированию навыков устного выступления по изучаемой теме и активизирует познавательную активность студентов.

### **6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.**

Самостоятельная работа студентов должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы, их содержание и форма контроля приведены в форме таблицы.

Наименование тем	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
Тема 1. Миссия и цели организации. Цели роста организации	Работа с учебной литературой (по конспектам лекций, учебной и научной литературой), поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации. Подготовка реферата. Работа с тестами и вопросами для самоконтроля.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата.
Тема 2. Стратегия фирмы. Типы стратегий бизнеса	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата, эссе	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка заданий
Тема 3. Выработка стратегии бизнес-роста	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата, эссе, презентации, слайдов	Опрос, оценка выступлений, защита реферата.

Тема 4. Моделирование и возможные направления бизнес-роста фирмы	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата, эссе, презентации, слайдов	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка заданий.
Тема 5. Рост за счет внутренних резервов и внешних средств – проектирование моделей	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата, эссе, презентации, слайдов	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка заданий.
Тема 6. Выполнение стратегии с использованием бизнес-моделей роста	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата, эссе, презентации, слайдов	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка заданий.

*Работа над презентациями.* Демонстрация презентаций на семинарах в течение семестра. При подготовке презентации важно раскрыть тему презентации. Оценивается умение студента логично выстроить текст и грамотно проиллюстрировать его.

- Презентация должна содержать не менее 15 слайдов.
- В каждом слайде должен быть текст и иллюстрация.
- Обязательным является наличие графиков, схем, диаграмм.
- Слайды должны быть прокомментированы.
- Студент должен ответить на вопросы, возникающие в процессе презентации.

*Работа над текстами,* составленными преподавателем. Нарбатываются навыки фиксирования прочитанной информации. Работа с конспектами, составление аннотаций, реферирование.

Тексты заданий подготовлены преподавателем. Студенты получают раздаточный материал, с которым работают дома. Сдают в письменном виде. Оценивается умение и навыки студента эффективного управления контрактной работой.

*Реферат* — это сокращенный пересказ содержания первичного документа (или его части) с основными фактическими сведениями и выводами. Написание реферата используется в учебном процессе вуза в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п. С помощью рефератов студент глубже постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

Одна из главных задач реферата - это доложить, донести идеи до аудитории, мобилизовать ее знания. Для совершенствования этого умения в помощь привлекается обширная литература о лекторском мастерстве и ораторском искусстве. Реферат - это не сочинение, а обзор публикаций, доступных по заданной теме. Обзор, в отличие от сочинения, не требует ни фантазии, ни оригинальности мышления, ни высказывания новых идей. Разумеется, в реферате можно приводить собственные утверждения и высказывания, но, во-первых, это совсем не обязательно, а во-вторых, уместно не во всех разделах работы.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- подбор нормативных актов, специальной литературы и иных источников, их изучение;
- составление плана;

- написание текста работы и ее оформление;
- устное изложение реферата.

Рефераты пишутся по наиболее актуальным темам. В них на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Темы рефератов должны охватывать и дискуссионные вопросы курса. Они призваны отражать передовые научные идеи, обобщать тенденции практической деятельности, учитывая при этом изменения в текущем законодательстве. Рекомендованная ниже тематика рефератов примерная. Студент при желании может сам предложить ту или иную тему, предварительно согласовав ее с научным руководителем.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия, конспектов лекций). После этого необходимо изучить нормативные акты, литературные и иные источники, рекомендованные преподавателем. Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения, самостоятельно подобранные в результате изучения библиографии в библиотеке.

Реферат, как правило, состоит из введения, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы, основного материала, содержащего суть проблемы и пути ее решения, и заключения, где формируются выводы, оценки, предложения.

Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять научные термины, избегать непривычных или двусмысленных понятий и категорий, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

Объем реферата — от 10 до 15 машинописных страниц.

На титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы реферата, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, а в самом конце — дату написания работы.

Текст полностью написанной и оформленной работы подлежит тщательной проверке. Ошибки и опiski как в тексте, так и в цитатах, и в научно-справочном аппарате отрицательно сказываются на оценке.

Содержание реферата студент докладывает на семинаре, кружке, научной конференции. Предварительно подготовив тезисы доклада, студент в течение 7-10 минут должен кратко изложить основные положения своей работы. После доклада автор отвечает на вопросы, затем выступают оппоненты, которые заранее познакомились с текстом реферата, и отмечают его сильные и слабые стороны. На основе обсуждения студенту выставляется соответствующая оценка.

#### *Методические указания по написанию эссе*

Эссе студента магистратуры - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Подготовка эссе позволяет четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включить самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики темы формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может

быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации с использованием изучаемых моделей, подробное исследование предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Чаще всего используется следующая структура эссе.

Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы предстоит найти ответ в ходе исследования.

Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный (и для большинства — совершенно необходимый) способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать (и ответить на вопрос, хорош ли замысел). Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить.

Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

### **7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования приведен в описании образовательной программы.

Компетенция	Знания, умения, навыки	Процедура освоения
ОПК – 3 «способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования»	Знать: методы проведения самостоятельных исследований, обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования Уметь: проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования Владеть: методами проведения самостоятельных исследований, обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного	Устный опрос, письменный опрос, эссе

	исследования	
ПК – 7 «способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями»	Знать: методы обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями Уметь: обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями Владеть: методами обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Устный опрос, письменный опрос, эссе
ПК – 8 «способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада»	Знать: методы представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада Уметь: представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статью или доклада Владеть: методами представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Устный опрос, письменный опрос, эссе
ПК – 9 «способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования»	Знать: методы обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования Уметь: обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования Владеть: методами обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования	Устный опрос, письменный опрос, эссе

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.

ОПК-3 - способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования

Уровень	Показатели (что обучающийся должен продемонстрировать)	Оценочная шкала		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Базовый	Знать: методы проведения самостоятельных исследований, обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования	Имеет неполное представление о методах проведения самостоятельных исследований, обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования	Допускает неточности в методах проведения самостоятельных исследований, обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования	Демонстрирует четкое знание методов проведения самостоятельных исследований, обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования
Пороговый	Уметь: проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования	Демонстрирует слабое умение использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	Может самостоятельно с допущением некоторых неточностей использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	Может эффективно использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
Продвинутый	Владеть: методами проведения самостоятельных исследований, обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования	Демонстрирует слабое владение способами использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	Демонстрирует неполное владение способами использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	Демонстрирует достаточное владение способами использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-7 - Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями

Уровень	Показатели (что обучающийся должен продемонстрировать)	Оценочная шкала		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Базовый	Знать: методы обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Имеет неполное представление о методах обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Допускает неточности в методах обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Демонстрирует четкое знание методов обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
Пороговый	Уметь: обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Демонстрирует слабое умение обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Может самостоятельно с допущением некоторых неточностей обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Может эффективно обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
Продвинутый	Владеть: способностью обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Демонстрирует слабое владение способностью обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Демонстрирует неполное владение способностью обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Демонстрирует достаточное владение способностью обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями

ПК-8 - способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада

Уровень	Показатели (что обучающийся должен продемонстрировать)	Оценочная шкала		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Базовый	Знать: методы представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Имеет неполное представление о методах представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Допускает неточности в методах представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Демонстрирует четкое знание методов представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Пороговый	Уметь: представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Демонстрирует слабое умение представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Может самостоятельно с допущением некоторых неточностей представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Может эффективно представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Продвинутый	Владеть: методами представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Демонстрирует слабое владение способностью представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Демонстрирует неполное владение способностью представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Демонстрирует достаточное владение способностью представления результатов проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада

ПК-9 - способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования

Уровень	Показатели (что обучающийся должен продемонстрировать)	Оценочная шкала		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

Базовый	Знать: методы обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования	Имеет неполное представление о методах обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования	Допускает неточности в методах обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования	Демонстрирует четкое знание методов обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования
Пороговый	Уметь: обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	Демонстрирует слабое умение обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	Может самостоятельно с допущением некоторых неточностей обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	Может эффективно обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
Продвинутый	Владеть: методами обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования	Демонстрирует слабое владение способностью обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования	Демонстрирует неполное владение способностью обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования	Демонстрирует достаточное владение способностью обоснования актуальности, теоретической и практической значимости избранной темы научного исследования

Если хотя бы одна из компетенций не сформирована, то положительная оценки по дисциплине быть не может.

### 7.3. Типовые контрольные задания

*(Указываются темы эссе, рефератов, курсовых работ и др. Приводятся примерные тестовые задания, контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.)*

#### **Примерная тематика рефератов:**

1. Выработка миссии и целей организации.
2. Цели роста и требования к целям организации.
3. Сущность, задачи и особенности стратегии фирмы.
4. Анализ внешней среды организации.

5. Управленческое обследование внутренней среды организации.
6. Области выработки и эталонные стратегии развития.
7. Шаги определения и выбор стратегии фирмы.
8. Матрица выбора стратегии фирмы Томсона А. и Стрикленда А.
9. Оценка выбранной стратегии.
10. Проблема интенсификации развития экономики России на основе инноваций.
11. Бизнес-модели: подходы к определению понятия и формированию структуры.
12. Направления использования бизнес-моделей в стратегическом управлении бизнесом.
13. Структурно-функциональные модели инновационных процессов.
14. Инновации как инструмент развития бизнеса.
15. Инновационно-ориентированные бизнес-модели.
16. Содержание инновационной деятельности и задача формирования инновационно-ориентированной бизнес-модели.
17. Закрытые и открытые инновации как формы организации инновационной деятельности.
18. Научно-методические основы анализа и выбора структуры комплексных моделей развития предприятия на базе инноваций.
19. Модель управления деятельностью предприятия, ориентированного на рост и развитие на основе инноваций.
20. Основы методики анализа экономической эффективности инновационно-ориентированных бизнес-моделей.
21. Стадии выполнения стратегии.
22. Области проведения стратегических изменений.
23. Проблемы проведения стратегических изменений.
24. Мобилизация потенциала для выполнения стратегии.
25. Анализ и использование модели управления инновационной деятельностью при планировании роста и развития предприятия

***Примерная тематика эссе:***

1. Этапы процесса выбора стратегии роста.
2. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям в организации.
3. Роль информации. Что дают и чего не могут дать исследования?
4. Цели и функции стратегии бизнес-роста.
5. Ключевые факторы стратегического потенциала организации.
6. Сущность и задачи стратегического менеджмента.
7. Глобальное окружение.
8. Системный и ситуационный подходы в управлении организацией.
9. Метод сценариев будущего.
10. Области внешнего окружения, в которых возникают факторы угроз и возможностей.
11. Метод оценки стратегического выбора с помощью портфельных матриц.
12. Система стратегических планов.
13. Уровни стратегических изменений в организации.
14. Требования, которым должна отвечать структура управления организацией, ориентированной на стратегическое управление.
15. Проблемы и направления развития стратегического управления.
16. Основные объекты и задачи стратегического и оперативного управления.
17. Алгоритм выработки стратегических целей.
18. Стратегический потенциал и стратегические возможности организации.
19. Ключевые факторы стратегического потенциала организации.
20. Стратегические альтернативы и необходимость их разработки.
21. Связь базовых стратегий с внешней средой и конкурентными позициями

- организации.
22. Этапы процесса выбора стратегии.
  23. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям в организации

*Примерные тестовые вопросы* с вариантами ответов приведены ниже:

**1. Какой вариант стратегического роста присущ фирме, пытающейся заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль поставщиков, систему сбыта или конкурентов**

- а) интенсивный рост.
- б) интеграционный рост.
- в) диверсификационный рост.

**2. Стратегия — это:**

а) направление действия организации, следование которому должно привести ее к цели;

- б) долгосрочный детализированный план развития организации;
- в) формулировка предназначения организации.

**3. Реализация стратегического плана осуществляется с помощью разработки:**

- а) Стратегии, миссии, политики, процедуры.
- б) Тактики, политики, процедуры, правила.
- в) Политики, процедуры, тактики, правила.

**4. Что из перечисленного является исходным процессом стратегического управления:**

- а) формулирование миссии организации;
- б) определение целей организации;
- в) анализ внешней среды организации;
- д) анализ внутренней среды организации?

**5. Верно ли, что стратегия принимается после проведения в организации соответствующих изменений?**

- а) да
- б) нет

**6. Какие из указанных компонентов не входят в понятие макроокружения организации:**

- а) социокультурные факторы;
- б) технологические факторы;
- в) поставщики;
- г) рынок рабочей силы?

**7. Какие из перечисленных компонентов не исследуются при анализе непосредственного окружения организации:**

- а) правовое регулирование;
- б) политические факторы;
- в) покупатели;
- г) конкуренты?

**8. Что из перечисленного позволяет сделать SWOT-анализ как метод:**

- а) провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации;
- б) проанализировать принятую в организации стратегию;
- в) провести анализ ресурсов, которыми располагает организация;
- г) выбрать наименее рискованную стратегию развития организации?

**9. Что из перечисленного представляет собой составление профиля среды:**

- а) метод анализа сильных и слабых сторон организации;
- б) этап составления матрицы SWOT;
- в) метод интеграции оценок внутренней и внешней среды организации;
- г) метод оценки важности факторов макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды для данной организации?

**10. Какие из указанных групп интересов оказывают наибольшее влияние на определение миссии организации:**

- а) акционеры;
- б) покупатели продукта организации;
- в) весь персонал организации;
- г) руководители высшего звена?

**11. Верно ли, что эффективные цели устанавливаются только на:**

- а) верхних уровнях организации
- б) средних уровнях организации
- в) низших уровнях организации

**12. Получение прибыли — это:**

- а) миссия организации;
- б) стратегия организации;
- в) обязательное условие выживания организации;
- г) одна из организационных целей.

**13. Верно ли, что миссия является средством достижения целей организации?**

- а) да б) нет

**14. Укажите, для чего существуют цели в организации:**

- а) цели мотивируют поведение людей в организации;
- б) цели выступают в роли стандарта оценки работы подразделений;
- в) цели являются основой формулирования миссии организации;
- г) цели определяют смысл существования организации.

**15. Организационная цель — это:**

- а) сумма целей подразделений организации;
- б) желаемое состояние отдельных характеристик организации;
- в) то, ради чего функционирует организация;
- г) исходный пункт для формулировки целей подразделений организации.

**16. Верно ли, что организационные цели одинаковы для всех работников?**

- а) да б) нет

**17. Верно ли, что стратегия сокращения представляет собой стратегию развития фирмы?**

- а) да б) нет

**18. Верно ли, что фирма не может реализовывать несколько стратегий одновременно?**

- а) да б) нет

**19. SWOT анализ основан на оценке следующих параметров:**

- а) Привлекательность отрасли, положение бизнес-единица.
- б) Сильные и слабые стороны фирмы.
- в) Возможности и угрозы для развития фирмы.

**20. Создание ресторана в крупном супермаркете — это стратегия:**

- а) концентрированного роста;
- б) «сбора урожая»;
- в) горизонтальной диверсификации;
- г) вертикальной интеграции.

**21. Стратегии концентрированного роста — это стратегии, связанные:**

- а) с изменением продукта или рынка;
- б) с изменением отрасли, в которой действует фирма;
- в) с изменением технологии производства продукта;
- г) с расширением фирмы.

**22. Создание нефтеперерабатывающей компанией сети бензоколонок — это пример стратегии:**

- а) вперед идущей вертикальной интеграции;

- б) обратной вертикальной интеграции;
- в) горизонтальной диверсификации;
- г) усиления позиции на рынке.

**23. Для каких из перечисленных стратегий характерно сокращение затрат на рабочую силу:**

- а) сбора урожая;
- б) сокращения расходов;
- в) обратной вертикальной интеграции;
- г) ликвидации.

**24. Укажите, что из перечисленного характеризует стратегическую единицу бизнеса (СЕБ):**

- а) единица, используемая при анализе портфеля продукции;
- б) продуктово-рыночный сегмент, используемый для позиционирования продукта компании;
- в) подразделение или группа подразделений, производящих одинаковый продукт;
- г) самостоятельная производственная единица.

**25. Возможность реализации стратегии роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, может быть использована, если новая продукция фирмы:**

- а) является сопутствующей уже производимому продукту;
- б) является заменителем уже производимого продукта;
- в) ориентирована на потребителя уже производимого продукта;
- г) является высокотехнологичным аналогом уже производимого продукта.

### *Примерные конкретные ситуации*

#### **1. Народный компьютер «Амата»**

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержится оплата и тогда возникнут серьезные проблемы.

На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» персональный компьютер близок к нулю.

Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках ЮгоВосточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек. Основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух особенности фирмы создают почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло казаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» персонального компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены четыре условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на относительно низкую цену компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за первые 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма «Stins Coman» провела переговоры с фирмой «Aquarius Systems» по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсофт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской компании «Merisel» и дилерскую сеть фирмы «Aquarius». На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы «Stins Coman» оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994 г. На ней

президент «Stins Coman» г-н Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергнется критике со стороны покупателей за необходимость вставить ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, «Stins Coman» выпустила более удобную для пользования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит, т.е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная кампания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5—6 млн долл.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

### **Вопросы**

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Stins Coman»?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

### **2. «Аквариус» меняет стратегию**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинства советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых

поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата; В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проект (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных *сферах* бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

### **Вопросы**

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

### **3. Городская телефонная станция**

В начале 1990-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности — одного из руководителей ГТС — и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: (1) качество обслуживания; (2) техника безопасности; (3) дисциплина прихода и ухода; (4) экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон — от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первой место группе.

Степан Николаев сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

### ***Вопросы***

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?
2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?
3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элемент «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.
4. Аргументировано объясните, почему группа «самооценка» проиграла?
5. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп?
6. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

### ***Примерные задания***

#### **Задание 1. SWOT-анализ**

##### *Цель*

Дать возможность студентам на примере конкретной ситуации провести анализ в рамках матрицы «сильные — слабые стороны фирмы и опасности — возможности для фирмы на рынке».

##### *Объект анализа*

Таковым может быть конкретная ситуация по компании «Stins Coman» или по какой-либо другой компании, предложенной преподавателем.

### *Процедура*

Используя матрицу SWOT (см. рис. 5.2), студенты сначала индивидуально, а затем в малых группах заполняют ее квадранты. В заключение в классе под руководством преподавателя подводятся итоги по проведенному анализу.

## **Задание 2. Факторы выбора стратегии бизнеса**

### *Цель*

Дать студентам возможность на примере конкретной ситуации провести с помощью матрицы Томпсона и Стрикленда анализ влияния факторов среды на выбор стратегии развития бизнеса.

### *Объект анализа*

СП «Москва — МакДоналдс».

### *Процедура*

Сначала студенты выписывают все стратегии развития бизнеса, которые применяло СП «Москва — МакДоналдс», и уясняют причины, обусловившие выбор каждой конкретной стратегии. После этого стратегии вписываются в соответствующий квадрант приведенной ниже матрицы Томпсона и Стрикленда и дается объяснение того, почему были выбраны соответствующие стратегии с позиции данной матрицы.

## **Задание 3. Домашние задания**

### **1. Конкурентное преимущество**

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе фирма должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление, ориентирующееся на создание ценового преимущества, от управления фирмами, ориентирующегося на создание конкурентных преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

### **2. Участие в управлении**

Необходимо на фактах и событиях из вашей жизни показать, как вы лично участвовали в установлении целей и определении средств их достижения в группе или организации.

### **3. Эталонные стратегии**

Найдите статью в периодической печати, описывающую одну или несколько эталонных стратегий, и дайте свое объяснение такому поведению фирмы.

### **Примерные вопросы для зачета**

26. Понятие миссия организации.
27. Широкое и узкое понимание миссии организации.
28. Факторы, влияющие на миссию организации.
29. Цели организации и их характеристики.
30. Классификация целей организации.
31. Основные направления, по которым устанавливаются цели в организации.
32. Цели роста организации.
33. Требования к целям организации.
34. Установление и процесс выработки целей.
35. Сущность, задачи и особенности стратегии фирмы.
36. Анализ внешней среды.
37. Управленческое обследование внутренней среды организации.
38. Области выработки стратегии.
39. Эталонные стратегии развития.

40. Шаги определения стратегии.
41. Выбор стратегии фирмы.
42. Основными ключевые факторы выбора стратегии фирмы.
43. Матрица выбора стратегии фирмы Томсона А. и Стрикленда А.
44. Оценка выбранной стратегии.
45. Проблема интенсификации развития экономики России на основе инноваций.
46. Бизнес-модели: подходы к определению понятия и формированию структуры.
47. Направления использования бизнес-моделей в стратегическом управлении бизнесом.
48. Инновации и инновационные процессы.
49. Структурно-функциональные модели инновационных процессов.
50. Инновации как инструмент развития бизнеса.
51. Инновационно- ориентированные бизнес-модели.
52. Содержание инновационной деятельности и задача формирования инновационно-ориентированной бизнес-модели.
53. Закрытые и открытые инновации как формы организации инновационной деятельности.
54. Научно-методические основы анализа и выбора структуры комплексных моделей развития предприятия на базе инноваций.
55. Модель управления деятельностью предприятия, ориентированного на рост и развитие на основе инноваций.
56. Основы методики анализа экономической эффективности инновационно-ориентированных бизнес-моделей.
57. Стадии выполнения стратегии.
58. Области проведения стратегических изменений.
59. Проблемы проведения стратегических изменений.
60. Мобилизация потенциала для выполнения стратегии.
61. Анализ и использование модели управления инновационной деятельностью при планировании роста и развития предприятия

#### **7.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

По данной дисциплине предусматриваются следующие формы контроля успеваемости студентов:

*Текущий контроль* осуществляется как в ходе учебных (аудиторных) занятий, проводимых по расписанию, так и в ходе самостоятельной работы по заранее установленным видам работ, проводимым в течение модуля по дисциплине.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- выполнение домашнего творческого задания;
- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- выполнение тестовых и контрольных заданий по пройденным темам и обсуждение результатов;
- участие в дискуссии по наиболее актуальным темам дисциплины;
- подготовка докладов и устных сообщений по отдельным вопросам с последующей оценкой выступления группой.

Оценка за модуль определяется как сумма баллов за текущую и контрольную работу.

Коэффициент весомости баллов, набранных за текущую и контрольную работу, составляет 0,5/0,5.

Текущая работа включает оценку аудиторной и самостоятельной работы.

Оценка знаний студента на практическом занятии (аудиторная работа) производится по 100-балльной шкале.

Оценка самостоятельной работы студента (написание эссе, подготовка доклада, выполнение домашней контрольной работы и др.) также осуществляется по 100-балльной шкале.

Для определения среднего балла за текущую работу суммируются баллы, полученные за аудиторную и самостоятельную работу, полученная сумма делится на количество полученных оценок.

Итоговый балл за текущую работу определяется как произведение среднего балла за текущую работу и коэффициента весомости.

Если студент пропустил занятие без уважительной причины, то это занятие оценивается в 0 баллов и учитывается при подсчете среднего балла за текущую работу.

Если студент пропустил занятие по уважительной причине, подтвержденной документально, то преподаватель может принять у него отработку и поставить определенное количество баллов за занятие. Если преподаватель по тем или иным причинам не принимает отработку, то это занятие при делении суммарного балла не учитывается.

*Контрольная работа* за модуль также оценивается по 100-балльной шкале. Итоговый балл за контрольную работу определяется как произведение баллов за контрольную работу и коэффициента весомости.

Критерии оценок аудиторной работы студентов по 100-балльной шкале:

«0 баллов» - студент не смог ответить ни на один из поставленных вопросов

«10-50 баллов» - обнаружено незнание большей части изучаемого материала, есть слабые знания по некоторым аспектам рассматриваемых вопросов

«51-65 баллов» - неполно раскрыто содержание материала, студент дает ответы на некоторые рассматриваемые вопросы, показывает общее понимание, но допускает ошибки

«66-85 баллов» - студент дает почти полные ответы на поставленные вопросы с небольшими проблемами в изложении. Делает самостоятельные выводы, имеет собственные суждения.

«86-90 баллов» - студент полно раскрыл содержание материала, на все поставленные вопросы готов дать абсолютно полные ответы, дополненные собственными суждениями, выводами. Студент подготовил и отвечает дополнительный материал по рассматриваемым вопросам.

Таблица перевода рейтингового балла по дисциплине в «зачтено» или «не зачтено»

Итоговая сумма баллов по дисциплине по 100-балльной шкале	Оценка по дисциплине
0-50	Не зачтено
51-100	Зачтено

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины «Стратегия бизнес-роста»**

### **а) основная литература:**

1. Виханский О. С., А. И. Наумов. Менеджмент. 5е изд. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. - 576 с.

2. Гасман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гасман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
  3. Искусство стратегии. Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува / Дэвид Йоффи, Майкл Кусумано ; пер. с англ. Марии Сухотиной. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 240 с.
  4. Как расти, когда рынки не растут: основные идеи и кейсы в отдельном блоке / Сливотски А., Вайз Р., Вебер К.; [пер. с англ. В. Семенычева]. - М.: Эксмо, 2015.
  5. Котлер Ф, Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2016. - 144с.
- б) дополнительная литература**
6. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье Пер. с англ. — 3-с изд. — М.: Альпина Паблишер. 2012. — 288 с.
  7. Харниш Верн. Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста / Верн Харниш; пер. с англ. Иделии Айзятуловой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
  8. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фазья, Р. Рэнделла; Пер. с англ. — 4-е изд.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 435 с.
  9. Стратегии тоже нужна стратегия. Мартин Ривз, Хаанес Кнут, Синха Джанмеджая. Эксмо. 2016.
  10. Лнтвак Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 507 с.
  11. Томпсон-мл., Артур. А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М. Издательский дом "Вильямс". 2006. — 928 с.
  12. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций (учебник для бакалавриата и магистратуры). - М.: Юрайт, 2016. - 161с.
  13. Альтшулер И., Городнов А., Бизнес как система 2. Панорама идей и методов. СПб: Питер, 2011. – 256 с.
  14. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. 2006.
  15. Управление проектами. Полный курс МВД / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. — М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2015. — 552 с.
  16. Романова М.В. Управление проектами: учеб. пособие / М. В. Романова. – М.: ФОРУМ., ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
  17. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.
  18. Антропов М.С. Белолипецкий В.Г., Коростылева И.И. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний [Электронный ресурс] - Режим доступа [http://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6\\_1\\_6\\_1\\_nom4\\_2.pdf](http://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom4_2.pdf)
  19. Бизнес-модель предпринимательской деятельности // Фонд знаний «Ломоносов». - Режим доступа <http://www.lomonosov-fimd.ni/> .
  20. Ванхевербеке В., Трифилова А.А. Формирование и развитие теории открытых инноваций / В. Ванхевербеке. А.А. Трифилова // Инновации. – 2008. - №1. - С. 17.
  21. Вашакмадзе Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankk.m/tehnologii/s/sravmtelnyi-analiz-biznes-modelei-kompanii-10003024/> (последний доступ к ресурсу 10.03.14г.).
  22. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» / А.Л. Гапоненко, А.П.Панкрухин. 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2008. - 464 с.
  23. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. - 176 с.
  24. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. М.: Экономика. 2006. -358с.

25. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. - 496 с.

26. Стратегический процесс, концепции, проблемы, решения. Генри Минцберг, Джеймс Брайан Куинн, Суантра Гошал. СПб.: Питер. 2001. - 567с.

**в) нормативно-правовая литература**

1. Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента РФ от 7 июля 2011 г. № 899 : ред. от 16 дек. 2015 г. // Кон-сультантПлюс : справ, правовая система.

2. Об утверждении прогноза научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] : утвержден Председателем Правительства РФ 3 января 2014 г. // Консультант- тПлюс : справ, правовая система.

3. О федеральной целевой программе «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 21 мая 2013 г. № 426 : ред. от 27 мая 2016 г. // КонсультантПлюс : справ, правовая система.

4. Об утверждении стратегии инновационного развития России на период до 2020 года «Инновационная Россия - 2020» [Электронный ресурс] : распоряжение Председателя Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р // КонсультантПлюс : справ, правовая система.

5. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 15 апр. 2014 г. № 301 // КонсультантПлюс : справ, правовая система.

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

1. Библиотека управления: <http://www.cfin.ru/>

2. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал <http://eup.ru/>

3. Экономический портал: [http://www.uamconsult.com/book\\_458.html](http://www.uamconsult.com/book_458.html).

4. Электронная библиотека ВЕДА: <http://www.lib.ua-ru.net/content/6720.html>

5. Электронная библиотека ЭБС «КнигаФонд»: <http://www.knigafund.ru/>

6. Стратегическое управление и планирование: <http://www.stplan.ru/>

7. Профессионал управления проектами <http://www.pmpofy.ru>

8. Полезные сервисы для управления проектами: <https://habrahabr.ru/post/276873/>

9. Справочно-правовая система «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru/>

10. Справочно-правовая система «Гарант» <http://www.garant.ru/>

**10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.**

Оптимальным путем освоения дисциплины является посещение всех лекций и семинаров и выполнение предлагаемых заданий в виде докладов, тестов и устных вопросов. Успешное выполнение предлагаемых заданий обеспечивает возможность получения автомата.

На лекциях рекомендуется деятельность студента в форме активного слушания, т.е. предполагается возможность задавать вопросы на уточнение понимания темы и рекомендуется конспектирование основных положений лекции. На семинарских занятиях деятельность студента заключается в активном слушании докладов других студентов, предоставлении собственных докладов, участии в обсуждении докладов, выполнении контрольных заданий.

Темы студенческих докладов выбираются по согласованию с преподавателем в

соответствии с планом семинарских занятий. При подготовке доклада рекомендуется обсудить содержание будущего доклада с преподавателем и получить методические рекомендации по его подготовке, в том числе указания на литературу. Литература, помимо указанной в программе, может самостоятельно подбираться студентом, в частности с привлечением источников из сети Интернет.

В случае, если студентом пропущено лекционное или семинарское занятие, он может освоить пропущенную тему самостоятельно с опорой на план занятия, рекомендуемую литературу и консультативные рекомендации преподавателя.

При подготовке докладов по темам студент, помимо указанных источников, может активно привлекать информацию, полученную на других курсах, а также излагать собственные соображения как специалиста в области информационных технологий. Проведению зачета предшествует коллективная аудиторная консультация, на которой даются советы по подготовке к зачету. В целом рекомендуется регулярно посещать занятия и выполнять текущие занятия, что обеспечит достаточный уровень готовности к сдаче зачета.

Основной целью практических занятий является контроль за степенью усвоения пройденного материала, ходом выполнения студентами самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы практического занятия. Выполнение практических заданий способствует более глубокому изучению проблем, заслушиваются на практических занятиях в форме подготовленных студентами сообщений (10-15 минут) с последующей их оценкой всеми студентами группы. Для успешной подготовки устных сообщений на практических занятиях студенты в обязательном порядке, кроме рекомендуемой к изучению литературы, должны использовать интернет-ресурсы.

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

Microsoft Windows 7, Microsoft Word используется для создания текстовых файлов (рефератов, курсовых, выпускных квалификационных работ), Power Point – для создания презентаций, визуального сопровождения докладов по темам занятий, Microsoft Internet Explorer – для дополнительного поиска информации, подготовки к практическим занятиям, в целях поиска информации для самостоятельной работы.

Для проведения индивидуальных консультаций может использоваться электронная почта, система виртуального обучения Moodle.

Информационно-справочные и информационно-правовые системы:

– справочная правовая система ГАРАНТ (интернет-версия). URL: <http://www.garant.ru/iv/>

– Консультант Плюс. URL: <http://www.consultant.ru>

– Деловая онлайн-библиотека. URL: <http://kommersant.org.ua>

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

Для освоения дисциплины необходимо использовать имеющиеся технические средства обучения:

- учебники, учебные пособия, методические указания, слайды, раздаточный материал, структурно-логические схемы, сборник практических ситуаций.

- компьютерное и мультимедийное оборудование; проектор, DVD-плеер, DVD фильмы, ноутбук.

- пакет прикладных обучающих программ,

- электронная библиотека дисциплины.

На факультете управления Дагестанского государственного университета имеются аудитории (405 ауд., 421 ауд., 408 ауд., 434 ауд.), оборудованные интерактивными, мультимедийными досками, проекторами, что позволяет читать лекции в формате презентаций, разработанных с помощью пакета прикладных программ MS Power Point, использовать наглядные, иллюстрированные материалы, обширную информацию в табличной и графической формах, пакет прикладных обучающих программ, а также электронные ресурсы сети Интернет.

## Приложение 1

### Распределение часов по проведению занятий по дисциплине «Стратегия бизнес-роста» в интерактивной форме

Форма обучения: очная

Наименование тем	Лекции		Практические занятия/ лабораторные занятия	
	Кол. Час.	форма провед ения	Кол. Час.	форма проведения
Тема 1. Миссия и цели организации. Цели роста организации			2	решение ситуационных задач
Тема 2. Стратегия фирмы. Типы стратегий бизнеса			2	решение ситуационных задач
Тема 3. Выработка стратегии бизнес-роста			2	решение ситуационных задач
Тема 4. Моделирование и возможные направления бизнес-роста фирмы			2	решение ситуационных задач
Тема 5. Рост за счет внутренних резервов и внешних средств – проектирование моделей			2	решение ситуационных задач
Тема 6. Выполнение стратегии с использованием бизнес-моделей роста			2	решение ситуационных задач
Итого			14	