

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

УЧЕТНО – ФИНАНСОВЫЙ ФАКУЛЬТЕТ



УТВЕРЖДАЮ

Декан учетно-финансового
факультета, профессор

С.В. Бондаренко

4 мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Направление подготовки
38.04.01 Экономика

Направленность
Анализ и аудит бизнеса

Уровень высшего образования
магистратура

Форма обучения
очная, заочная

Краснодар
2022

Рабочая программа дисциплины «Бизнес-модели и стратегии управления» разработана на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 939.

Авторы:

канд. экон. наук, доцент



Е.А. Болотнова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры экономического анализа от 18.04.2022 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой

Н.К. Васильева

доктор экон. наук, профессор



Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии учетно-финансового факультета от 21.04.2022, протокол № 9.

Председатель

методической комиссии

канд. экон. наук, доцент



И.Н. Хромова

Руководитель

основной профессиональной образовательной программы

канд. экон. наук, доцент



Е. В. Сидорчукова

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Бизнес-модели и стратегии управления» 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 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 коммерческих 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 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ПК-1 – способен анализировать, интерпретировать и оценивать текущее состояние организации для обоснования направлений развития

ПК-4 – способен определять направления развития организаций на основе критической оценки их последствий

В результате изучения дисциплины «Бизнес-модели и стратегии управления» обучающийся готовится к освоению трудовых функций:

Профессиональный стандарт: «Бизнес-аналитик»

Трудовая функция: «Определение направлений развития организации»

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Бизнес-модели и стратегии управления» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность «Анализ и аудит бизнеса».

4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	47	17
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	44	14
— лекции	16	4
— практические	28	10
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	3	3
Самостоятельная работа	97	127
Итого по дисциплине	144	144

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на очной и заочной формах обучения на 1 курсе в 1 семестре.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Оценка эффективности существующей бизнес-модели и стратегии управления 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	ПК-1 ПК-4	1	2	4	8
2	Шаблоны создания новых бизнес-	ПК-1	1	2	4	

	моделей и стратегий управления 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	ПК-4				12
3	Паттерны перехода на другую бизнес-модель и стратегию управления 1. Переход, ориентированный на ценностное предложение 2. Переход, ориентированный на внешние бизнес-процессы 3. Переход, ориентированный на внутренние бизнес-процессы 4. Переход, ориентированный на множественные радикальные изменения	ПК-1 ПК-4	1	4	4	12
4	Примеры успешной трансформации бизнес-моделей и стратегий управления организаций 1. Корпоративная стратегия и трансформация бизнеса (примеры) 2. Ошибки в реализации трансформации бизнеса	ПК-1 ПК-4	1	2	4	10
5	Бизнес-модели и стратегии управления в производственной сфере 1. Динамика и ключевые тренды развития производства в России и мире 2. Венчурные инвестиции и перспективные технологические направления 3. Перспективные бизнес-модели и стратегии управления 4. Трансформация бизнес-модели и стратегии управления на основе концепции бережливого производства	ПК-1 ПК-4	1	2	4	10
6	Бизнес-модели и стратегии управления в торговле 1. Динамика и ключевые тренды развития рынка торговли в России и мире 2. Венчурные инвестиции и перспективные технологические направления 3. Перспективные бизнес-модели и стратегии управления 4. Трансформация бизнес-модели и стратегии управления, ориентированных на e-commerce	ПК-1 ПК-4	1	2	4	10
7	Трансформация логистических процессов как основа изменения бизнес-модели и стратегии управления	ПК-1 ПК-4	1	2	4	8
Итого				16	28	70

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Оценка эффективности существующей бизнес-модели и стратегии управления 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	ПК-1 ПК-4	1	0,5	1	18
2	Шаблоны создания новых бизнес-моделей и стратегий управления 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	ПК-1 ПК-4	1	0,5	1	18
3	Паттерны перехода на другую бизнес-модель и стратегию управления 1. Переход, ориентированный на ценностное предложение 2. Переход, ориентированный на внешние бизнес-процессы 3. Переход, ориентированный на внутренние бизнес-процессы 4. Переход, ориентированный на множественные радикальные изменения	ПК-1 ПК-4	1	1	2	19
4	Примеры успешной трансформации бизнес-моделей и стратегий управления организаций 1. Корпоративная стратегия и трансформация бизнеса (примеры) 2. Ошибки в реализации трансформации бизнеса	ПК-1 ПК-4	1	0,5	1	18
5	Бизнес-модели и стратегии управления в производственной сфере 1. Динамика и ключевые тренды развития производства в России и мире 2. Венчурные инвестиции и перспективные технологические направления 3. Перспективные бизнес-модели и стратегии управления 4. Трансформация бизнес-модели и стратегии управления на основе концепции бережливого производства	ПК-1 ПК-4	1	0,5	2	18
6	Бизнес-модели и стратегии управления	ПК-1	1	0,5	2	

	в торговле 1. Динамика и ключевые тренды развития рынка торговли в России и мире 2. Венчурные инвестиции и перспективные технологические направления 3. Перспективные бизнес-модели и стратегии управления 4. Трансформация бизнес-модели и стратегии управления, ориентированных на e-commerce	ПК-4				18
7	Трансформация логистических процессов как основа изменения бизнес-модели и стратегии управления	ПК-1 ПК-4	1	0,5	1	18
Итого				4	10	127

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

Учебная литература и методические указания (для самостоятельной работы)

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.

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ПК-1 – способен анализировать, интерпретировать и оценивать текущее состояние организации для обоснования направлений развития	
1	<i>Бизнес-модели и стратегии управления</i>
1	Бюджетирование
2	Анализ бизнеса
2	Финансовый анализ
3	Коммуникативистика
3	Анализ бизнеса
3	Бизнес-планирование и проектирование
3	Анализ и управление бизнес-процессами
3	Информационные технологии бизнес-анализа

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
4	Инвестиционный анализ и финансовое моделирование бизнеса
4	Оценка стоимости бизнеса
4	Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
4	Производственная практика: преддипломная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-4 – способен определять направления развития организаций на основе критической оценки их последствий	
1	<i>Бизнес-модели и стратегии управления</i>
2	Анализ бизнеса
2	Финансовый анализ
3	Анализ бизнеса
3	Бизнес-планирование и проектирование
4	Оценка стоимости бизнеса
4	Анализ и управление рисками бизнеса
4	Анализ банкротств и антикризисное управление
4	Инвестиционный анализ и финансовое моделирование бизнеса
4	Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
4	Производственная практика: преддипломная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ПК-1 – способен анализировать, интерпретировать и оценивать текущее состояние организации для обоснования направлений развития					
ПК-1.2 Проводит анализ текущего состояния организации и дает оценку бизнес-возможностей для определения направлений ее развития	Уровень знаний ниже минимальных требований по распознаванию бизнес-модели, а также применения ее в соответствие с полученными характеристиками организа-	Минимально допустимый уровень знаний, по распознаванию бизнес-модели, а также применения ее в соответствие с полученными характеристиками организа-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, для распознавания бизнес-модели, а также применения ее в соответствие с полученными ха-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, для распознавания бизнес-модели, а также применения ее в соответствие с полученными характеристиками организации без оши-	Устный опрос (знания) Доклад (доклад с представлением презентации) (знания, умения)

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
	ции, имели место грубые ошибки при решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения в области выбора правильной бизнес-модели, имели место грубые ошибки при генерации идей и оценки бизнес-модели, не продемонстрированы базовые навыки по внедрению бизнес-модели в организацию	ции, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, в области выбора правильной бизнес-модели, произведена на низком уровне генерация идей и оценка выбранной бизнес-модели. Имеется минимальный набор навыков по внедрению бизнес-модели в жизнь компании	рактеристиками организации, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, в области выбора правильной бизнес-модели для улучшения состояния организации произведена на среднем уровне генерация идей и оценка выбранной бизнес-модели. Имеется средний уровень навыков по внедрению бизнес-модели в жизнь компании	бок. Продемонстрированы все основные умения, в области выбора правильной бизнес-модели для улучшения состояния организации произведена на высоком уровне генерация идей и оценка выбранной бизнес-модели. Продемонстрированы навыки по внедрению бизнес-модели в жизнь компании адаптированной к внешней и внутренней среде	<p>Кейс-задания (знания, умения, навыки)</p> <p>Тест (знания, умения, навыки)</p> <p>Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения) (знания, умения)</p> <p>Вопросы и задания для проведения экзамена (знания, умения, навыки)</p>
ПК-4 – способен определять направления развития организаций на основе критической оценки их последствий					
ПК-4.1 Определяет параметры будущего состояния организации с учетом изменения среды окружения	Уровень знаний ниже минимальных требований по определению видов конкурентных преимуществ с грубыми ошибками оценки факторов, влияющих на выбор бизнес-модели. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения по определению среды внедрения бизнес-модели, а также способности	Минимально допустимый уровень знаний, в структуре определения видов конкурентных преимуществ, допущено много негрубых ошибок в оценке факторов, влияющих на выбор бизнес-модели. Продемонстрированы основные умения по определению среды внедрения бизнес-модели, а также способности определения к быст-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, в структуре определения видов конкурентных преимуществ, допущено несколько негрубых ошибок в оценке факторов, влияющих на выбор бизнес-модели. Продемонстрированы все основные умения, по определению среды внедрения бизнес-модели, а также способности определения к быстрой адаптации выбранной бизнес-модели, решены все основные задачи с от-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок в структуре определения видов конкурентных преимуществ, оценки факторов, влияющих на выбор бизнес-модели. Продемонстрированы все основные умения, по определению среды внедрения бизнес-модели, а также способности определения к быстрой адаптации выбранной бизнес-модели, решены все основные задачи с от-	<p>Устный опрос (знания)</p> <p>Доклад (доклад с представлением презентации) (знания, умения)</p> <p>Кейс-задания (знания, умения, навыки)</p> <p>Тест (знания, умения, навыки)</p> <p>Рубежная контрольная работа (для заочной фор-</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
	определения к быстрой адаптации выбранной бизнес-модели, не продемонстрированы базовые навыки по сочетанию «старой» и «новой» бизнес-модели при решении типовых задач	рой адаптации выбранной бизнес-модели, с решением типовых задач. Имеется минимальный набор навыков по сочетанию «старой» и «новой» бизнес-модели при решении типовых задач	ности определения к быстрой адаптации выбранной бизнес-модели, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач по сочетанию «старой» и «новой» бизнес-модели с процессом генерацией идей.	ственными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач по сочетанию «старой» и «новой» бизнес-модели с процессом генерацией идей.	мы обучения) (знания, умения) Вопросы и задания для проведения экзамена (знания, умения, навыки)
ПС-4.3 Выбирает и принимает обоснованные бизнес-решения развития организации	Уровень знаний ниже минимальных требований в структуре трансформация логистических процессов как основы изменения бизнес-модели и стратегии управления. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения по ведению стратегического управления при использовании стандартных бизнес-моделей, а также способности определения к быстрой адаптации или трансформации выбранной бизнес-модели, не	Минимально допустимый уровень знаний, в структуре трансформация логистических процессов как основы изменения бизнес-модели и стратегии управления. При решении стандартных задач продемонстрированы основные умения по ведению стратегического управления при использовании стандартных бизнес-моделей, а также способности определения к быстрой адаптации или трансформации выбранной бизнес-модели. Имеется минимальный набор	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки в структуре, трансформация логистических процессов как основы изменения бизнес-модели и стратегии управления. Продемонстрированы все основные умения, по ведению стратегического управления при использовании стандартных бизнес-моделей, а также способности определения к быстрой адаптации или трансформации выбранной бизнес-модели. Продемонстрированы базовые	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок в структуре трансформация логистических процессов как основы изменения бизнес-модели и стратегии управления. Продемонстрированы все основные умения, по ведению стратегического управления при использовании стандартных бизнес-моделей, а также способности определения к быстрой адаптации или трансформации выбранной бизнес-модели. Продемонстрированы навыки по паттерным переходам на другую бизнес-модель и стратегию управления ориентированный на цен-	Устный опрос (знания) Доклад (доклад с представлением презентации) (знания, умения) Кейс-задания (знания, умения, навыки) Тест (знания, умения, навыки) Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения) (знания, умения) Вопросы и задания для проведения экзамена (знания, умения, навыки)

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
	продемонстрированы базовые навыки по паттерным переходам на другую бизнес-модель и стратегию управления	навыков по паттерным переходам на другую бизнес-модель и стратегию управления	навыки по паттерным переходам на другую бизнес-модель и стратегию управления ориентированный на ценностное предложение, на внешние бизнес-процессы, на внутренние бизнес-процессы, на множественные радикальные изменения	ностное предложение, на внешние бизнес-процессы, на внутренние бизнес-процессы, на множественные радикальные изменения	

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Текущий контроль

Устный опрос

1. Какие существуют подходы к определению понятия «стратегия».
2. Перечислите основные школы стратегического менеджмента.
3. Перечислите основные виды стратегий.
4. Какие вы знаете модели стратегического управления.
5. Опишите основных участников бизнес-модели.
6. В чем отличие бизнес-модели от системы управления.
7. Опишите технологию построения бизнес-моделей.
8. Как оценивается эффективность бизнес-модулей.
9. Приведите примеры показателей, используемых для оценки эффективности бизнес-моделей.
10. Назовите ошибки в реализации трансформации бизнеса.
11. В чем заключаются принципиальные особенности модели Гарвардской школы бизнеса.
12. Раскройте содержание укрупненной модели формирования стратегического плана И. Ансоффа.
13. Дайте характеристику модели формирования стратегического плана по Г. Стейнеру.

14. Какие школы стратегического менеджмента выделяются Г. Минцбергом, Б. Альстэндом и Дж. Лэмпелом.

15. Назовите рыночные стратегии развития бизнес-модели.

Кейс-задания

Примеры кейс-заданий

Кейс-задание 1

Исходные данные для выполнения кейс-задания:

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр – 300 руб. (0,7 ч); педикюр – 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие – 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном – 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц – 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами – 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей – 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей – 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр – 70; педикюр – 40; долговременное однотонное покрытие – 15; долговременное покрытие с дизайном – 40; макияж без ресниц – 6; макияж с ресницами – 2; архитектура бровей – 20; коррекция формы бровей – 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра – 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога – 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, составляет 450 000 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы – 6 человек, уборщицы – 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения – 100 000 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц – 5% от выручки.

Задание к кейсу:

1. Определите ежемесячную прибыль до налогообложения.
2. Определите требуемое количество мастеров маникюра и косметологов в день.
3. Определите безубыточность для данной бизнес-модели.
4. Определите требуемую ежемесячную выручку для данной бизнес-модели, которая обеспечит прибыль до налогообложения в размере 900 000 руб.
5. Определите изменения в количестве персонала с учетом того, что требуемая выручка достигается за счет увеличения потребления услуги «макияж с ресницами».

Кейс-задание 2

Исходные данные для выполнения кейс-задания:

Кофейня в центре города продает следующую продукцию, руб.: эспрессо – 50; двойной эспрессо – 80; американо – 120; капучино – 180; латте – 200; раф-кофе – 220; дополнительные ингредиенты – 50; круассан классический – 70; круассан с шоколадом – 90; круассан с сыром и ветчиной – 120; эклер – 140. Кофейня работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00.

Количество реализуемой продукции в день, шт.: эспрессо – 10; двойной эспрессо – 5; американо – 10; капучино – 100; латте – 80; раф-кофе – 20; дополнительные ингредиенты – 50; круассан классический – 80; круассан с шоколадом – 40; круассан с сыром и ветчиной – 60; эклер – 100.

Себестоимость, руб.: эспрессо – 20; двойной эспрессо – 30; американо – 35; капучино – 40; латте – 46; раф-кофе – 60; дополнительные ингредиенты – 20.

Цена закупки, руб.: круассан классический – 30; круассан с шоколадом – 45; круассан с сыром и ветчиной – 50; эклер – 60.

Время обслуживания одного клиента составляет 5 мин. Средний чек – 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под кофейню составляет 500 000 руб. Коммунальные платежи – 50 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, – 280 000 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 7% от выручки.

Задание к кейсу:

1. Определите требуемое количество бариста в день.
2. Определите ежемесячную прибыль до налогообложения.
3. Определите безубыточность для данной бизнес-модели.
4. Определите требуемую ежемесячную выручку для данной бизнес-модели, которая обеспечит прибыль до налогообложения в размере 300 000 руб.
5. Определите, насколько нужно увеличить продажи эклеров в месяц для обеспечения первоначальной ежемесячной выручки в случае снижения цены на них до 120 руб. за единицу.

Кейс-задание 3

Исходные данные для выполнения кейс-задания:

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр – 300 руб. (0,7 ч); педикюр – 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие – 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном – 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц – 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами – 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей – 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей – 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр – 70; педикюр – 40; долговременное однотонное покрытие – 15; долговременное покрытие с дизайном – 40; макияж без ресниц – 6; макияж с ресницами – 2; архитектура бровей – 20; коррекция формы бровей – 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра – 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога – 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, – 450 000 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы – 6 человек, уборщицы – 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения – 100 000 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц – 5% от выручки.

Задание к кейсу:

1. Салон красоты предоставляет скидку 10% для клиентов поставщика материалов, которые в месяц потребляют следующее количество услуг: маникюр – 60; педикюр – 40; долговременное однотонное покрытие – 40; долговременное покрытие с дизайном – 20. При этом поставщик материалов делает скидку салону красоты. Стоимость материалов составит 18% от стоимости услуг. Определите, насколько изменится прибыль салона красоты в результате вышеописанных взаимоотношений с поставщиком материалов.

2. Определите требуемую выручку после осуществления изменений в бизнес-модели (задание 1), которая обеспечит прибыль до налогообложения 850 000 руб., с учетом того, что произошли следующие изменения: арендодатель увеличил стоимость аренды на 5%, коммунальные платежи выросли на 10%. ФОТ административного персонала увеличился на 5%.

3. Определите минимальные цены на услуги для данной бизнес-модели, при которых прибыль будет составлять 5% от выручки (следует ориентироваться на ежемесячную выручку с учетом скидки, и при изменении выручки скидку отдельно не выделять).

Темы докладов

1. Бизнес-модель развития предприятия
2. Маркетинговые стратегии развития бизнес-модели
3. Обоснование выбора бизнес-модели предприятия
4. Оптимизация бизнес-процессов предприятия
5. Управление ресурсами бизнеса
6. Оценка эффективности функционирования бизнес-модели
7. Инвестиционное проектирование бизнеса
8. Разработка инновационной бизнес-модели
9. Оценка соответствия бизнес-модели и стратегии развития предприятия
10. Рыночные стратегии развития бизнес-модели
11. Управление ценообразованием в организации
12. Кадровые решения в системе управления бизнесом

13. Сетевое взаимодействие в управление бизнесом
14. Формирование конкурентных преимуществ бизнеса
15. Управление конкурентоспособностью бизнес-модели

Задача

Примеры задач

Задача 1

Начинающий бизнесмен Иван Расчитаев, будучи студентом технического вуза, разработал и апробировал инновационную технологию комплексного производства электроэнергии из энергии солнца, ветра и биосырья. Его изобретение в виде специальной установки оценили эксперты инвестиционной комиссии и он получил грант (целевую безвозмездную финансовую помощь) Губернатора на поддержку молодых предпринимателей в сфере развития реального производства в размере 5 млн. руб. Совокупные условно-постоянные издержки на производство продукции составляют 3 млн. руб. в год, условно-переменные издержки составляют 100 тыс. руб. за один комплект оборудования, цена такого комплекта с учетом спроса и маркетинговых исследований составила 150 тыс. руб.

Необходимо рассчитать - сколько комплектов оборудования необходимо произвести и продать:

- 1) чтобы достигнуть точки безубыточности (когда отсутствует как прибыль, так и убыток) от предпринимательской деятельности;
- 2) чтобы получить прибыль в размере 2 млн. руб. в год.

Задача 2

Два товарища, предприниматели Максим и Игорь, не имеют собственных свободных финансовых ресурсов и решили реализовать проект в сфере модернизации сельхозмашиностроения путем принятия участия в государственной программе импортозамещения иностранной продукции и поддержки отечественных производителей. Максимальный размер субсидий (целевой безвозмездной безвозвратной помощи) для малого бизнеса предусмотрен в размере не более 5 млн. руб.

При обсуждении заявки Максим предложил проект со следующими параметрами: совокупные дисконтированные за 5 плановых лет инвестиции составляют 5 млн. руб., дисконтированный доход за 5 плановых лет составит 10 млн. руб. Игорь также предложил проект, параметры которого отличаются от проекта Максима: совокупные дисконтированные за 5 плановых лет инвестиции составляют 8 млн. руб., дисконтированный доход за 5 плановых лет составит 15 млн. руб.

Необходимо рассчитать и выбрать:

- 1) Наиболее относительно эффективный инвестиционный проект независимо от государственной поддержки и экономических ограничений.
- 2) Наиболее относительно эффективный инвестиционный проект для участия в конкурсе на получение субсидии при заданных условиях задачи и реальной ограниченности ресурсов (в том числе финансовых).

Задача 3

Экспедитор Алексей Масюк занимается грузоперевозками, заключив контракт с зерновой компанией ООО «Геракл». Определите величину ежемесячной заработной платы Алексея Масюка без учета налогов и страховых платежей при условии, что расстояние от фирмы до склада составляет 960 км., в месяц требуется совершить 4 рейса, средняя скорость при груженном кузове до склада составляет 40 км/ч., а при возвращении порожняком в обратном направлении – 60 км/ч. Стоимость оплаты за один час рейса составляет 500 руб. Амортизация автомобиля и бензин полностью компенсируются за счет средств фирмы.

Задача 4

Молодой начинающий предприниматель Тимур, ранее работавший помощником оценщика с заработной платой в 15000 руб. в мес. (в том числе с учетом налога на доходы физических лиц 13%), решил заняться собственным бизнесом в сфере оказания консалтинговых услуг и составил бизнес-план. В собственности у Тимура было небольшое офисное помещение, которое он раньше сдавал в аренду на протяжении последних 5 лет в среднем за 130 000 руб. в год при средней стоимости аренды аналогичных помещений на рынке примерно 70 000 руб., и в котором теперь он решил расположить свой кабинет.

По расчетам Тимура, он сможет заключать контракты на реализацию 12 консалтинговых проектов в год при средней стоимости подготовки одного проекта 35000 руб. Постоянные издержки (коммунальные платежи, канцелярия и расходные материалы), по его расчетам, составят 100000 в год. Заработную плату Тимур запланировал на уровне 50% от стоимости одного проекта (в том числе с учетом налога на доходы физических лиц 13%). Обязательные страховые платежи с заработной платы примем на уровне 27,1%.

1. Необходимо рассчитать и обосновать выбор налогового режима: 6% от доходов или 15% от доходов за вычетом расходов?
2. Необходимо рассчитать коммерческую эффективность и целесообразность практической реализации проекта.

Задача 5

Венчурная алтайская компания ООО «Новатор», специализирующаяся на производстве 3Д-принтеров, разработала изобретение - инновационную технологию, на основе использования которой планируется увеличить рентабельность и повысить конкурентоспособность бизнеса. Используя промышленную разведку и инновационный маркетинг, крупная японская корпорация дзайбацу «Прыкина-СА» получила инсайдерскую информацию об изобретении и предложила купить патент на изобретение за 33 млн. руб. Кроме этого, российская корпорация ПАО «Прогресс», занимающаяся инновационными разработками, предложила приобрести долю в своем бизнесе, пропорциональную рыночной стоимости интеллектуальной собственности.

Условия задачи: рыночная стоимость активов компании ООО «Новатор» составляет 30 млн. руб. Средняя рентабельность на активы за 5 последних лет – 40%. Фактическая прибыль в первом году при использовании инновационной технологии составила 20 млн. руб. По мнению ведущих мировых экспертов, данное изобретение будет ещё актуально в течении 5 лет. При таких допущениях ставка капитализации равна величине, обратно пропорциональной количеству лет полезного использования изобретения. Средняя годовая рентабельность бизнеса ОАО «Прогресс» за последние 10 лет устойчиво составляла 33%. Учетная ставка 8,25%, инфляция 7%.

Необходимо: 1) рассчитать рыночную стоимость изобретения. 2) выбрать и обосновать стратегию поведения ООО «Новатор»: либо сохранить патент за собой, либо продать патент японской корпорации - дзайбацу «Прыкина-СА», либо внести его в качестве взноса в капитал российской корпорации ПАО «Прогресс» пропорционально рыночной стоимости интеллектуальной собственности.

Задача 6

Компания ООО «Кондитер» разрабатывает бизнес-план инвестиционного проекта по расширению хозяйственной деятельности на следующий год. Из данных Министерства экономического развития и Росстата известно, что на следующий год ожидается рост доходов населения на 5% при уровне продовольственной инфляции, прогнозируемой экспертами Министерства финансов РФ, на уровне 12%. Маркетинговые исследования показали, что эластичность спроса по доходу составляет 0,9, а эластичность спроса по цене 0,6. При этом доля фирмы на рынке города Барнаул составляет 14%, общий рынок кондитерских изделий города оценивается в 6,3 млрд. руб. в год. Для обоснования экономической целесообразности и эффективности инвестиционного проекта по расширению хозяйственной деятельности необходимо спрогнозировать изменение спроса на кондитерские изделия в следующем году и спланировать план выпуска в руб. Также требуется сделать общий вывод по бизнес-проекту.

Задача 7

Фирма ООО «Спортик» производит в год 300 единиц универсальных тренажеров. При этом её условно-постоянные издержки на производство всех тренажеров составляют 3 млн. руб. в год, при переменных издержках – 20 тыс. руб. на производство одного тренажера в год. В отрасли спортивных товаров в Алтайском крае средняя рентабельность на инвестиции сложилась на уровне 10%. Оптовая скидка в 5% действует, начиная с покупки 10 товара, и распространяется на всю закупаемую партию.

Необходимо рассчитать: цену единицы тренажера, затраты на покупку 10 тренажеров, выгоды на единицу товара при покупке 10 тренажеров в сравнении с 9 тренажерами.

Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)

Примеры теоретических вопросов и практических заданий контрольной работы:

1. Назовите факторы, влияющие на стратегию.
2. Охарактеризуйте модель Бостонской консалтинговой группы.
3. Раскройте понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
4. Охарактеризуйте модель Бостонской консалтинговой группы.
5. Раскройте понятие технологии SWOT-анализа.
6. Раскройте понятие и сущность стратегической единицы бизнеса. Основные критерии разделения.
7. Охарактеризуйте модель пяти сил конкуренции Майкла Портера.
8. Соотношение понятий «бизнес-идея», «бизнес-модель», «бизнес-план».
9. Раскройте основное понятие и основные концепции бизнес-модели.
10. Охарактеризуйте бизнес-модель по Остельвальтеру: основные блоки.
11. Охарактеризуйте любые пять видов бизнес-моделей и сделайте выводы.

Вид бизнес-модели	Определение	Задачи	Цель	Автор

12. Автомобилестроительная фирма выпускает 2 модели автомобилей уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1–2 года нет. Следует ли переходить к выпуску новой модели автомобиля при существующем потенциале фирмы.

13. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент приводить их в действие?

14. Чтобы победить в конкурентной борьбе, организация разработала новую стратегию. Может ли организация реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

15. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? Какие бы Вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического анализа на первом и втором предприятиях. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Комплект контрольных заданий для выполнения рубежной контрольной работы (для заочной формы обучения) состоящий из теоретической и практической части, по вариантам, в полном объеме представлен на сайте. Бизнес-модели и стратегии управления [Электронный ресурс]: методические указания для контрольной работы / Е. А. Болотнова. – Краснодар: КубГАУ, 2022.– 85с.

Тесты для текущего контроля и промежуточной аттестации

Примеры тестовых заданий:

1. Планирование (построение модели бизнеса) – это:
 - а) основная функция управления
 - б) формирование будущей модели деятельности для достижения поставленных целей
 - в) предвидение результатов
 - г) координирование взаимодействия людей
 - д) спецификация задач и ресурсов во времени.

2. Прогнозирование развития бизнеса:
 - а) выполняет функцию предсказания
 - б) выполняет функцию преуказания
 - в) выполняет функцию регулирования
 - г) выполняет функцию целеполагания
 - д) выполняет функцию исследования.

3. Основные принципы стратегического планирования:
 - а) обоснованность
 - б) сбалансированность
 - в) рентабельность
 - г) обеспеченность ресурсами
 - д) использование неформальных коммуникаций.

4. Планирование бизнеса по степени жесткости бывает:

- а) федеральное
- б) индикативное
- в) местное
- г) бюджетное
- д) директивное

5. Планирование бизнеса по институциональной форме классифицируется на:

- а) публично-властное планирование
- б) бизнес-планирование
- в) корпоративное планирование
- г) долгосрочное планирование
- д) стратегическое планирование

6. По важности решаемых задач и последствий планирование развития бизнеса может быть подразделено на:

- а) корпоративное
- б) организационное
- в) тактическое
- г) стратегическое
- д) оперативное

7. По соотношению условно-переменных и условно-постоянных издержек планирование бывает:

а) краткосрочным, когда предполагается, что все ресурсы количественно ограничены

б) среднесрочным, когда предполагается, что часть ресурсов количественно фиксирована (основные фонды), а другая (люди, сырье, энергия,) изменяется

8. Долгосрочным, когда предполагается, что все ресурсы количественно могут быть изменены

г) краткосрочным, когда предполагается, что все ресурсы количественно изменяются

д) среднесрочным, когда предполагается, что часть ресурсов количественно фиксирована (основные фонды), а другая (люди, сырье, энергия,) изменяется

е) долгосрочным, когда предполагается, что все ресурсы количественно фиксированы.

9. Стратегическое планирование характеризуется:

- а) долгосрочным горизонтом
- б) высокой степенью неопределенности внешней среды
- в) ориентацией на достижение наиболее важных целей
- г) участием в планировании исключительно топ-менеджмента

д) реализуется только в крупных организациях.

10. Бизнес-план реализует функции:

- а) рекламы
- б) получения кредита
- в) получения государственной финансовой поддержки
- г) источника информации для налоговых органов
- д) привлечения инвесторов
- е) определения направлений развития бизнеса.

11. Система сбалансированных показателей в стратегическом управлении включает в себя:

- а) финансовые показатели
- б) бюджетные показатели
- в) показатели по клиентам
- г) показатели по персоналу
- д) показатели по процессам.

12. В бизнес-планировании используются:

- а) коммерческие показатели
- б) бюджетные показатели
- в) социальные показатели
- г) экологические показатели
- д) технические показатели.

13. Что из перечисленного является методами планирования:

- а) линейное программирование
- б) сетевое планирование
- в) экстраполяция
- г) бюджетирование
- д) финансовая диагностика.

14. Проблемы стратегического планирования:

- а) противоречивые интересы участников
- б) неопределенность внешней среды
- в) низкая компетенция специалистов
- г) не разработаны математические методы
- д) отсутствуют специальные компьютерные программы.

15. Расставьте этапы стратегического планирования в организации по очередности:

- а) целеполагание
- б) утверждение и принятие плана к реализации
- в) анализ внешней и внутренней среды организации

г) моделирование программы действий на чувствительность с последующим внесением корректировок

д) разработка программы действий, интегрирующей задачи, ресурсы, критерии и компетенции во времени

Промежуточная аттестация

Компетенция: способен анализировать, интерпретировать и оценивать текущее состояние организации для обоснования направлений развития (ПК-1)

Вопросы для проведения экзамена

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, МакКинзи и др.).
29. Стратегии позиционирования.
30. Концепция стратегического позиционирования В.Ефремова.

Примеры практических заданий для проведения экзамена

Задание 1

Затраты на разработку стратегического плана по бизнес-модели предприятия составили 200 тыс. руб. При этом в результате предполагается получение чистой прибыли в размере 150 тыс. руб. Целесообразно ли реализовывать план с такими параметрами? Какой из принципов стратегического планирования нарушен?

Задание 2

Два предприятия (А и Б) выпускают одну и ту же продукцию, реализуют ее на одном и том же рынке и имеют одинаковую величину прибыли от продаж. При этом предприятие А не использует стратегическое планирование бизнес-модели, а предприятие Б – использует. Какое из этих предприятий функционирует более эффективно? Почему? Какое из них более эффективно в долгосрочной перспективе?

Задание 3

К Вам, как к консультанту, обратился руководитель крупного автотранспортного предприятия с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия бизнес-модели, если уже разработана деловая стратегия? Что бы вы ему ответили?

Задание 4

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны. Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы или руководство организации, на которой Вы проходили практику, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития бизнес-модели организации?

Задание 5

Выделите сильные и слабые стороны деятельности сервисного предприятия, а также возможности и угрозы предприятия, на котором Вы проходили практику. Заполните следующую таблицу:

Внутренняя	Сильные	Внешняя среда
------------	---------	---------------

среда	стороны: 1. 2. 3.	Возможности			Угрозы		
		1.	2.	3.	1.	2.	3.
	Слабые стороны:						
	1.						
	2.						
	3.						

Компетенция: способен определять направления развития организаций на основе критической оценки их последствий (ПК-4)

Вопросы для проведения экзамена

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, долгосрочного 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.

Примеры практических заданий для проведения экзамена

Задание 1

Фермер Алексей Покосов, владеющий земельным участком общей площадью в 2 га и сдающий его в аренду по цене 50 тыс. руб. за 1 га в год, решил его продать. При этом коммунальные и налоговые платежи составляют 30 тыс. руб. в год. Средняя ставка банковского процента в экономике составляет 10%. Необходимо рассчитать чистую прибыль от сдачи в аренду земельных участков за год. Необходимо рассчитать рыночную стоимость земельных участков.

Задание 2

Предприниматель Миша Савельев решил заняться производством одежды под собственным брендом «Саввой». Условно-постоянные издержки при выпуске партии одежды составляют – 10 млн. руб. Средняя цена одного платья установлена на уровне 100 тыс. руб., а переменные издержки составляют – 60 тыс. руб. за платье. Для выхода на сотрудничество с крупными сетями магазинов после показа Михаил должен для себя рассчитать: безубыточное количество платьев в выпуске, количество платьев, обеспечивающее плановую прибыль в 10 млн. руб.

Задание 3

Сформируйте систему показателей эффективности для реализации бизнес – модели известной Вам организации.

Задание 4

Охарактеризуйте стратегию «голубого океана». Инновация ценности как инструмент инновации бизнес-модели на основе дифференциации.

Задание 5

Проведите качественный и количественный анализ влияния факторов внутренней среды для известной Вам организации.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины, оценка знаний и умений обучающихся на экзамене производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий кон-

троль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

Оценочные средства:

Устный опрос – метод, контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Кейс-задание является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает письменно представленное описание определенных условий из жизни хозяйствующего субъекта, ориентирующее обучающихся на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения. Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Критерии оценивания выполнения кейс-заданий.

Отметка «отлично»: задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи и вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «хорошо»: задание выполнено правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «удовлетворительно»: задание выполнено правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

Отметка «неудовлетворительно»: допущены две (и более) грубые ошибки в ходе выполнения задания, которые обучающийся не может испра-

вить даже по требованию преподавателя или работа не выполнена полностью.

Доклад – это письменное или устное сообщение по соответствующей отрасли научных знаний. Представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

Таблица – Лист оценки доклада

Критерий	Шкала оценивания				Оценка
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта, отсутствуют выводы	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны или не обоснованы	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без дополнительной литературы. Не все выводы сделаны или не все обоснованы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы	
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представленная информация не систематизирована или непоследовательна. Использованы 1-2 профессиональных термина	Представленная информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов	Представленная информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов	
Оформление	Не использованы информационные технологии. Более 4 ошибок в представляемой информации	Использованы информационные технологии частично. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы информационные технологии. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Широко использованы информационные технологии. Отсутствуют ошибки в представляемой информации	
Ответы на	Нет ответов на	Только ответы	Ответы на во-	Ответы на во-	

Критерий	Шкала оценивания				Оценка
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
вопросы	вопросы	на элементарные вопросы	просы полные или частично полные	просы полные с приведением примеров и пояснений	
Итоговая оценка					

Тест – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента более чем на 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента на 51-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии неправильного ответа студента на 50 % и более тестовых заданий.

Задача – средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной и (или) лабораторной базы, проводить анализ полученного результата работы.

Критерии оценивания выполнения задачи.

Оценка «отлично» — выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» — выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» — выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» — выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые

ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения) – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины.

Критерии оценки знаний при написании контрольной работы.

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Экзамен – является формой заключительного контроля (промежуточной аттестации), в ходе которой подводятся итоги изучения дисциплины.

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный

характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература

1. Александр, Остервальдер Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / Остервальдер Александр, Пинье Ив ; перевод М. Кульнева ; под редакцией М. Савиной. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 287 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/93048.html>

2. Блэнд, Д. Тестирование бизнес-идей / Дэвид Блэнд, Алекс Остервальдер ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 354 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222476>

3. Магретта Д. Трансформация бизнес-модели / Д. Магретта, М. Джонсон, К. Кристенсен [и др.]. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 170 с. - Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/109266.html>

Дополнительная учебная литература:

1. А. Остервальдер Непобедимая компания: как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших: практическое руководство / А. Остервальдер, И. Пинье, Ф. Этьембль, А. Смит. -

Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 386 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842464>

2. Вумек, Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; пер. с англ. - 12-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 472 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1815955>

3. Линц, К. Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде / Карстен Линц, Гюнтер Мюллер-Стивенс, Александр Циммерман ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 311 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078433>

4. Моazed, А. Платформа: практическое применение революционной бизнес-модели / Алекс Моazed, Николас Джонсон ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 288 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078427>

5. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 370 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078477>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	https://znanium.com/
2	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
4	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень Интернет сайтов:

– Минфин России: Документы МСФО: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs , свободный. – Загл. с экрана

– Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.forecast.ru> , свободный. – Загл. с экрана

– Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru> , свободный. – Загл. с экрана

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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.

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

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет";

- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;

- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций;

- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	MicrosoftWindows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/
2	Консультант Плюс	Правовая	https://www.consultant.ru/
3	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp

Доступ к сети Интернет

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

12. Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности:

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Бизнес-модели и стратегии управления	Помещение №413 ЗОО, посадочных мест – 120; площадь – 97,5м ² ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. сплит-система – 1 шт.; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
2	Бизнес-модели и стратегии управления	Помещение №322 ЗОО, посадочных мест – 25; площадь – 64,6м ² ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система – 1 шт.; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
3	Бизнес-модели и стратегии управления	Помещение №242 ЗОО, посадочных мест – 25; площадь – 31,1м ² ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
4	Бизнес-модели и стратегии управления	Помещение №259 ЗОО, посадочных мест – 30; площадь – 31,6м ² ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттеста-	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		ции. специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).	
5	Бизнес-модели и стратегии управления	Помещение №1 ЭЛ, посадочных мест – 100; площадь – 127,5м ² ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система – 1 шт.; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель)	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
6	Бизнес-модели и стратегии управления	Помещение №2 ЭЛ, посадочных мест – 100; площадь – 129,6м ² ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
7	Бизнес-модели и стратегии управления	Помещение № 409 ЭЛ, посадочных мест – 28; площадь – 34,3кв.м; помещение для самостоятельной работы технические средства обучения (компьютер персональный – 12 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель). Программное обеспечение: Microsoft Windows, Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint), система тестирования INDIGO	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13