

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор

Т. А. Хагуров

«26» мая 2023 г.



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Б1.В.ДЭ.03.03 БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ***

Направление

подготовки/специальности - 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) /

специализация - магистерская программа «Экономика и менеджмент»

Форма обучения – очная

Квалификация - магистр

Краснодар 2023

Рабочая программа дисциплины *Бизнес-стратегия* составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»

Программу составил(и):  
Е. М. Егорова, доцент, к. э. н.



Рабочая программа дисциплины *Бизнес-стратегия* утверждена на заседании кафедры маркетинга и торгового дела

протокол № 7 «30» апреля 2023 г.  
Заведующий кафедрой А. Н. Костецкий

  
подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета

протокол № 8 «19» мая 2023 г.

Председатель УМК факультета/института Л. Н. Дробышевская

  
подпись

Рецензенты:

\_\_\_\_\_ А. А. Полиди, руководитель направления стратегического консалтинга, старший партнер, ООО «Арка-групп»

\_\_\_\_\_ И. В. Раюшкина, заместитель директора Департамента международных связей КубГУ

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины

### 1.1 Цель освоения дисциплины

Формирование у студентов знаний и навыков в области построения и реализации современных бизнес-стратегий в рамках функционирования и развития коммерческих организаций различного профиля деятельности.

### 1.2 Задачи дисциплины

1. Формирование системного подхода к принятию стратегических решений.
2. Практическое овладение отраслевым, ситуационными и конкурентным анализом.
3. Владение методикой идентификации, оценки и разработки бизнес-стратегии компании одиночного бизнеса и диверсифицированной корпорации.
4. Отработка практических навыков разработки стратегических рекомендаций по результатам анализа действующих фирм.
5. Методическое обеспечение принятия стратегических решений в бизнес и их реализации.

### 1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-стратегия» относится к элективным дисциплинам учебного плана.

Для успешного овладения курсом магистрант должен ориентироваться в процессах управления деятельностью предприятия, иметь представление о методах и принципах планирования стратегических решений в условиях рынка, свободно оперировать понятийным и методологическим аппаратом, владеть письменной и устной речью, способностью использовать профессионально-ориентированную риторику и осуществлять социальное взаимодействие на английском языке.

Дисциплина служит основой для овладения магистрантами таких дисциплин как «Стратегический менеджмент», «Экономика предприятий», «Кластерная экономика».

### 1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины студент должен:

1. Иметь представление о сущности, элементах и видах современных бизнес-стратегий.
2. Иметь представление о взаимосвязи целей, задач и требований к бизнес-стратегии с учетом факторов внешней и внутренней среды.
3. Уметь применять критерии оценки эффективности бизнес-стратегии.
4. Уметь использовать прогрессивный опыт конкурентов и партнеров по формированию и реализации бизнес-стратегий.
5. Уметь определять сроки, исполнителей и бюджет реализации конкретной бизнес-стратегии.
6. Быть способным проконтролировать процесс реализации бизнес-стратегии на каждом из её этапов.
7. Владеть навыками определения влияния всех факторов внешней и внутренней среды при разработке бизнес-стратегии.
8. Владеть инструментами организации и мотивации персонала на участие в детальной проработке каждого из этапов бизнес-стратегии.
9. Владеть инструментами прогнозирования и оценки количественных и качественных результатов реализации бизнес-стратегии.

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
<b>ПК-3 Способен разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках</b>	
ИПК-3.1 Анализирует стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	<i>Знает</i> программные средства обработки и систематизации информации
	<i>Умеет</i> пользоваться поисковыми ресурсами в сети Интернет
	<i>Владеет</i> навыками эффективной работы с информацией: анализом, обработкой, передачей данных
ИПК-3.2 Разрабатывает предложения о совершенствовании стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	<i>Знает</i> основные принципы составления прогноза и формирования стратегического видения
	<i>Умеет</i> применять критерии оценки эффективности текущей бизнес-стратегии
	<i>Владеет</i> инструментами прогнозирования и оценки ко-

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
	личественных и качественных результатов реализации бизнес-стратегии

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 зач. ед. (180 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице.

Виды работ	Всего часов	Форма обучения			
		очная		очно-заочная	заочная
		3-ий семестр (часы)	X семестр (часы)	X семестр (часы)	X курс (часы)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	<b>67</b>	<b>67</b>			
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>	<b>40</b>	<b>40</b>			
занятия лекционного типа	14	14			
лабораторные занятия					
практические занятия	26	26			
семинарские занятия					
<b>Иная контактная работа:</b>	<b>27</b>	<b>27</b>			
Контроль самостоятельной работы (КСР)	26,7	26,7			
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3	0,3			
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>	<b>113</b>	<b>113</b>			
Курсовая работа/проект (КР/КП) (подготовка)					
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)	113	113			
<b>Контроль:</b>					
Подготовка к экзамену					
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>час.</b>	<b>180</b>	<b>180</b>		
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>71</b>	<b>71</b>		
	<b>зач. ед</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		

### 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по темам дисциплины.

Темы дисциплины, изучаемые в 3-ем семестре (очная форма обучения)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Сущность стратегии и стратегического планирования	22	2	3		17
2.	Цели организационного поведения	22	2	3		17
3.	Технологии проведения стратегического анализа	25	2	5		18
4.	Стратегия и люди	28	2	4		17
5.	Прогнозирование как интегральная функция планирования и управления	24	2	5		17

6.	Функция принятия решений в процессе стратегического планирования	22	2	3		17
7.	Функция моделирования в стратегическом планировании	22	2	3		17
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	153	14	26		113
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	26,7				26,7
	Курсовая работа					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				0,3
	Подготовка к текущему контролю					
	Общая трудоемкость по дисциплине	180	14	26		140

## 2.3 Содержание тем дисциплины

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование темы	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Сущность стратегии и стратегического планирования	Сущность стратегического подхода к управлению бизнесом. Основные требования к специалистам по разработке и реализации бизнес-стратегий. Стратегическое видение.	Коллоквиум 1
2.	Ресурсы и возможности	Определение бизнеса. Определение долгосрочных и краткосрочных целей. Формулировка миссии и основных ориентиров развития организации. Анализ внутренней и внешней среды предприятия. Устойчивость ресурсов и возможностей (ресурсы и возможности, пороговые и судьбоносные ресурсы и возможности). Судьбоносные ресурсы и возможности как основа конкурентного преимущества (V – стоимость ресурсов и возможностей, R – редкость ресурсов и возможностей, I – неподражаемость, O – организационная поддержка, организационные знания как основа конкурентного преимущества). Диагностика ресурсов и возможностей (VRIO анализ, цепочка создания стоимости и система ценностей, система деятельности, бенчмаркинг, SWOT).	Коллоквиум 2
3.	Технологии проведения стратегического анализа	Внутренняя среда и потенциал фирмы. Стратегический анализ персонала. Анализ капитала фирмы. Стратегический финансовый анализ. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов. Стратегический инвестиционный анализ. Анализ прибыльности.	Реферат 1
4.	Стратегия и люди	Общее понятие стратегии управления персоналом. Стратегии привлечения и отбора персонала. Стратегия развития персонала. Стратегия перемещения персонала. Стратегия занятости.	Коллоквиум 3
5.	Прогнозирование как интегральная функция планирования и управления	Специфика стратегического планирования и прогнозирования. Цикл стратегического планирования. Стратегический план. Бизнес-план.	Реферат 2
6.	Бизнес-стратегия и модели	Общие конкурентные стратегии (стратегия лидерства в затратах, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, гибридная стратегия, стратегические часы). Интерактивные стратегии (стратегии интерактивной цены и качества, кооперативная стратегия, теория игр). Бизнес модели (создание стоимости, конфигурация и захват; примеры бизнес моделей). Моделирование как процесс формирования стратегии поведения компании. Модель Мак-Кинси. Матрица компа-	Реферат 3

		нии «Шелл».	
7.	Корпоративная стратегия и диверсификация	Стратегические направления (проникновение на рынок, развитие продукта, развитие рынка, диверсификация конгломерата). Драйверы диверсификации. Диверсификация и производительность. Вертикальная интеграция (прямая и обратная интеграция, интегрировать или аутсорсинг). Создание стоимости и корпоративный основатель (добавляющие стоимость и уничтожающие стоимость активности корпоративных основателей, портфельный менеджер, менеджер синергии, основной разработчик). Портфельные матрицы (BCG (или роста/доли) матрица, матрица направленной политики (GE-McKinsey), родительская матрица).	Коллоквиум 5

### 2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Сущность стратегии и стратегического планирования	Сущность стратегического подхода к управлению бизнесом. Основные требования к специалистам по разработке и реализации бизнес-стратегий. Стратегическое видение.	Задача 1, Практическая работа 1
2.	Ресурсы и возможности	Определение бизнеса. Определение долгосрочных и краткосрочных целей. Формулировка миссии и основных ориентиров развития организации. Анализ внутренней и внешней среды предприятия. Устойчивость ресурсов и возможностей (ресурсы и возможности, пороговые и судьбоносные ресурсы и возможности). Судьбоносные ресурсы и возможности как основа конкурентного преимущества ( $V$ – стоимость ресурсов и возможностей, $R$ – редкость ресурсов и возможностей, $I$ – неподражаемость, $O$ – организационная поддержка, организационные знания как основа конкурентного преимущества). Диагностика ресурсов и возможностей (VRIO анализ, цепочка создания стоимости и система ценностей, система деятельности, бенчмаркинг, SWOT).	Тест 1, Ситуационное задание 1
3.	Технологии проведения стратегического анализа	Внутренняя среда и потенциал фирмы. Стратегический анализ персонала. Анализ капитала фирмы. Стратегический финансовый анализ. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов. Стратегический инвестиционный анализ. Анализ прибыльности.	Реферат 1, Практическая работа 2
4.	Стратегия и люди	Общее понятие стратегии управления персоналом. Стратегии привлечения и отбора персонала. Стратегия развития персонала. Стратегия перемещения персонала. Стратегия занятости.	Тест 2, Ситуационное задание 2
5.	Прогнозирование как интегральная функция планирования и управления	Специфика стратегического планирования и прогнозирования. Цикл стратегического планирования. Стратегический план. Бизнес-план.	Реферат 2, Практическая работа 3
6.	Бизнес-стратегия и модели	Общие конкурентные стратегии (стратегия лидерства в затратах, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, гибридная стратегия, стратегические часы). Интерактивные стратегии (стратегии интерактивной цены и качества, кооперативная стратегия, теория игр). Бизнес модели (создание стоимости, конфигурация и захват; примеры бизнес моделей). Моделирование	Реферат 3, Практическая работа 4

		как процесс формирования стратегии поведения компании. Модель Мак-Кинси. Матрица компании «Шелл».	
7.	Корпоративная стратегия и диверсификация	Стратегические направления (проникновение на рынок, развитие продукта, развитие рынка, диверсификация конгломерата). Драйверы диверсификации. Диверсификация и производительность. Вертикальная интеграция (прямая и обратная интеграция, интегрировать или аутсорсинг). Создание стоимости и корпоративный основатель (добавляющие стоимость и уничтожающие стоимость активности корпоративных основателей, портфельный менеджер, менеджер синергии, основной разработчик). Портфельные матрицы (BCG (или роста/доли) матрица, матрица направленной политики (GE-McKinsey), родительская матрица).	Тест 3, Ситуационное задание 3

#### 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
2	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

### 3. Образовательные технологии

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, проблемное обучение, модульная технология, подготовка письменных аналитических работ, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций, анализа педагогических задач, педагогического эксперимента, иных форм) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития требуемых компетенций обучающихся. В рамках учебного курса предусмотрена встреча с представителями российского бизнеса по одной из исследуемых проблем.

*Аудиторное обучение:*

- обеспечивает социальное взаимодействие, которое востребовано людьми; самостоятельная учебная работа эффективна только в активно-деятельностной форме; принципиальное новшество, вносимое компьютером в образовательный процесс, – интерактивность, позволяющая развивать активно-деятельностные формы обучения;

- предполагает знакомые и привычные для обучающихся методы;

- создает интерактивное образовательное пространство, в котором каждый обучаемый может провезти свою позицию, выбор или реакцию на себе равных и получить незамедлительную обратную связь от авторитетной фигуры относительно правильности ответов.

*Коллоквиум* – форма проверки и оценивания знаний студентов, представляет собой мини-экзамен, проводимый в середине семестра и имеющий целью уменьшить список тем, выносимых на основной экзамен, в ходе коллоквиума могут также проверяться проекты, рефераты и другие письменные работы.

*Тесты* (англ. Test – испытание, проверка, проба) – это стандартизированные и обычно краткие, ограниченные во времени испытания, предназначенные для установления количественных и качественных различий в знаниях студентов; тест – это удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура; тесты предполагают постановку вопроса и несколько вариантов ответа, из которых необходимо выбрать одну (иногда несколько) наиболее полную и точную формулировку.

*Реферат* – письменный доклад или выступление по определённой теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников.

*Задача* – ситуация с известным начальным состоянием системы и конечным состоянием системы, где алгоритм достижения конечного состояния от начального известен; представляет собой упражнение, требующее нахождения решения по известным данным с помощью определённых действий (умозаключения, вычисления, перемещения элементов и т. п.) при соблюдении определённых правил совершения этих действий; решение задачи требует определённых знаний и размышлений.

*Ситуационное задание (кейс)* – это вид учебного задания, имитирующий ситуации, которые могут возникнуть в реальной действительности; основными действиями студентов по работе с ситуационной задачей являются: подготовка к занятию; знакомство с критериями оценки ситуационной задачи; уяснение сути задания и выяснение алгоритма решения ситуационной задачи; разработка вариантов для принятия решения, выбор критериев решения, оценка и прогноз перебираемых вариантов; презентация решения ситуационной задачи (письменная или устная форма); получение оценки и ее осмысление.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

#### 4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

##### 4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИПК-3.1 Анализирует стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	<i>Знает</i> программные средства обработки и систематизации информации	Коллоквиум 1-3	Вопрос на экзамене 1-25
		<i>Умеет</i> пользоваться поисковыми ресурсами в сети Интернет	Тест 1, Реферат 1	
		<i>Владеет</i> навыками эффективной работы с информацией: анализом, обработкой, передачей данных	Практическая работа 1,2, Ситуационное задание 1,2	
2	ИПК-3.2 Разрабатывает предложения о совершенствовании	<i>Знает</i> основные принципы составления прогноза и формирования стратегического видения	Коллоквиум 4, 5	Вопрос на экзамене 25-50

стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	<i>Умеет</i> применять критерии оценки эффективности текущей бизнес-стратегии	Тест 2, 3, Реферат 4,5	
	<i>Владеет</i> инструментами прогнозирования и оценки количественных и качественных результатов реализации бизнес-стратегии	Практическая работа 3, 4, Ситуационное задание 3	

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### Примерный перечень вопросов и заданий

Фонд оценочных средств дисциплины состоит из средств текущего контроля (практические задания) и промежуточной аттестации (экзамен).

В качестве оценочных средств, используемых для текущего контроля успеваемости, предлагается перечень вопросов, которые прорабатываются в процессе освоения курса. Данный перечень охватывает все основные разделы курса, включая знания, получаемые во время самостоятельной работы. Кроме того, важным элементом технологии является самостоятельное решение и сдача студентами заданий. Это полностью индивидуальная форма обучения. Студент рассказывает свое решение преподавателю, отвечает на дополнительные вопросы.

### Коллоквиумы

*Методические указания:*

Коллоквиум (мини-экзамен) — форма текущей проверки и оценивания знаний студента в системе образования; обсужденные на коллоквиумах темы могут быть внесены в список вопросов к экзамену.

#### Коллоквиум 1

1. Сущность стратегического подхода к управлению бизнесом.
2. Основные требования к специалистам по разработке и реализации бизнес-стратегий.
3. Стратегическое видение.

*Критерии оценки коллоквиума:*

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы коллоквиума, ответы аргументированные и обоснованные;
- оценка «не зачтено», если он не ответил на вопросы коллоквиума и не смог привести аргументы и обосновать свои ответы.

### Рефераты

*Методические указания:*

Реферат имеет определенную композицию:

- **вступление** (во вступлении обосновывается выбор темы, могут быть даны исходные данные реферируемого текста (название, где опубликован, в каком году), сообщены сведения об авторе (Ф.И.О., специальность, учёная степень, учёное звание), раскрывается проблематика выбранной темы);
- **основная часть** (содержание реферируемого текста, приводятся основные тезисы, они аргументируются; вывод (делается общий вывод по проблеме, заявленной в реферате).

Реферат имеет следующие признаки:

- содержание реферата полностью зависит от содержания реферируемого источника;
- содержит точное изложение основной информации без искажений и субъективных оценок;
- имеет постоянные структуры.

**Общий план написания реферата**

1. Краткий обзор проблемы (сложившийся ситуации) — 1—1,5 стр.
2. Условия и факторы, оказавшие влияние на необходимость изучения и рассмотрения данной экономической проблемы — до 1 стр.

3. Какие из современных инструментов решения данной экономической проблемы были использованы — 0,5 стр.

4. Примеры, иллюстрации — 0,5 стр.

5. Литература и источники Интернета.

#### **Рекомендации по написанию реферата**

При написании реферата не следует ограничиваться учебным пособием. Если текст будет «скопирован» из него, реферат не принимается. Достаточно много материала по этой тематике есть в Интернете, но, опять же, простое скачивание материала с какого-то сайта пользы вам не принесет, с материалом нужно будет поработать.

Примеры и иллюстрации тому или иному положению можно найти как в периодике, так и в Интернете. Можно (и даже нужно) привести примеры из собственного опыта работы в какой-либо организации, или организации, в которой работают знакомые вам люди.

### **Реферат 1**

1. Внутренняя среда и потенциал фирмы.
2. Стратегический анализ персонала.
3. Анализ капитала фирмы.
4. Стратегический финансовый анализ.
5. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов.
6. Стратегический инвестиционный анализ.
7. Анализ прибыльности.

#### **Критерии оценки реферата:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он полностью раскрыл содержание выбранной темы, смог не только корректно отразить теоретический аспект проблемы, но и привести соответствующие примеры;

- оценка «не зачтено» если он раскрыл тему опираясь лишь на теоретические знания, или содержание реферата не соответствует выбранной теме.

### **Задачи**

#### **Методические указания:**

Выделяют следующие характеристики условия задачи: привычность или непривычность ситуации, новизна задачи для субъекта; степень выделенности (явности) существенных отношений; форма условий (реальная ситуация / изображение / словесное описание); соотношение условия-решение: условия достаточны / недостаточны / избыточны для решения.

Требуемое решение может быть задано по-разному: как конечное состояние ситуации; как получение нового знания; как установление неких связей (отношений) между элементами ситуации (например, когда требуется определить, какой из двух вариантов решения выгоднее) и т. д.

### **Задача 1**

Как можно охарактеризовать привлекательность фирмы исходя из следующих данных: темп роста более 10%, длительность жизненного цикла более 5 лет, конкуренция распыленная, товар сильно дифференцирован, концентрация конкурентов менее 200?

- а) очень низкая;
- б) низкая;
- в) средняя;
- г) высокая.

#### **Критерии оценки задач:**

– оценка «отлично» - задача решена верно, все расчеты в задаче сопровождаются аналитическими комментариями, процесс решения задачи разделен на действия, соблюдается логика и последовательность вычислений при решении, ответ сопровождается итоговым аналитическим комментарием (выводами);

– оценка «хорошо» - допущены незначительные ошибки при решении задачи, логика решения соблюдена, но допущены незначительные ошибки или опечатки в расчетах и вычислениях;

– оценка «удовлетворительно» - допущены ошибки при решении задачи, ключевой алгоритм решения соблюден, но не найден ответ, либо выполнен не все расчеты;

– оценка «неудовлетворительно» - задача не решена, нет идей каким образом можно решить задачу.

## Ситуационные задания

### *Методические указания:*

При выставлении оценки преподаватель учитывает полноту знания учебного материала по теме занятия, логичность изложения материала, аргументированность ответа, уровень самостоятельного мышления, умение увязывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

### Ситуационное задание 1

Составьте стратегию управления персоналом предприятия в соответствии со следующими пунктами:

- анализ и планирование потребности в кадрах;
- план отбора и пополнения штата;
- план перемещения и развития персонала.

### **Критерии оценки ситуационных заданий:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он нашел все данные, определил и проанализировал взаимосвязи между факторами, смог сформулировать выводы и предложить меры;
- оценка «не зачтено» выставляется, если не заполнены табличные данные, нет анализа и оценки факторов, не выявлены корреляции, или отсутствуют выводы и рекомендации.

## Тесты

### *Методические указания:*

Тест - краткое испытание, способ изучения глубинных процессов деятельности системы, посредством помещения системы в разные ситуации и отслеживание доступных наблюдению изменений в ней; тест может предполагать несколько вариантов ответов на поставленную задачу.

### Тест 1

1. Какова отличительная черта стратегического подхода к бизнес-процессам?
  - а) нацеленность на рост прибыли;
  - б) ориентация на управление производственными запасами;
  - в) природный тип поведения;
  - г) рост потенциала, гибкости, инновационности;
2. Какие факторы способствовали появлению стратегического подхода в бизнесе?
  - а) необходимость мотивации персонала;
  - б) неопределенность и нестабильность внешней среды;
  - в) развитие научно-технического прогресса;
  - г) загрязнение окружающей среды и ухудшение экологии.
3. Какое основное требование, предъявляемое к бизнес-стратегии?
  - а) соответствие ресурсам;
  - б) умеренный риск;
  - в) соответствие целям и задачам фирмы;
  - г) трудность копирования и воспроизведения.
4. Что представляет собой управленческая стратегия фирмы?
  - а) умение ставить цели и их добиваться;
  - б) долгосрочный план действий компании;
  - в) общая концепция того, как достигаются главные цели фирмы, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы;
  - г) набор рекомендаций по использованию ресурсов.
5. В чем особенность конкурентной стратегии?
  - а) направлена на захват рыночного пространства;
  - б) ориентирована на увеличение объемов производства;

- в) определяют как фирма должна реагировать на изменение ситуации и предусматривают в зависимости от ее состояния оборонительные и наступательные действия;  
г) создает условия для снижения издержек производства.
6. Какие из перечисленных действий фирмы отражают реализацию наступательной стратегии?  
а) снижение цены на товар;  
б) специализация на производстве определенного товара;  
в) повышение качества товара;  
г) увеличение своей доли на рынке.
7. В чем особенность стратегических решений?  
а) ориентированы на рост прибыли;  
б) ориентированы на захват рынка;  
в) ориентированы на устранение недостатков;  
г) ориентированы на развитие организации в целом.
8. Что может быть объектом стратегического выбора?  
а) варианты видения будущего;  
б) главные цели и задачи деятельности фирмы;  
в) конкретные стратегии и средства их реализации;  
г) рынки и способы рыночной борьбы.
9. Что представляют собой стратегические зоны хозяйствования?  
а) часть внешнего окружения фирмы, куда та имеет или желает получить выход;  
б) отрасль;  
в) рынок;  
г) сегмент рынка.
10. Что должно быть отражено в стратегических планах развития стратегических хозяйственных единиц?  
а) «вектор роста», определяющий масштабы и направления будущей деятельности;  
б) конкурентное преимущество, которое компания будет стремиться достичь в соответствующей области;  
в) гибкости, вариантности;  
г) синергетического эффекта от взаимной поддержки.

**Критерии оценки тестов:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он корректно выполнил более 90% предлагаемых заданий;
- оценка «хорошо», если выполнено от 70 до 90% тестовых заданий;
- оценка «удовлетворительно», если выполнено от 50 до 70% заданий;
- оценка «неудовлетворительно», если выполнено менее 50% заданий.

**Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (экзамен/зачет)**

Оценивание компетенций осуществляется в форме экзамена. Критерием оценки является правильность ответов на поставленные вопросы.

**Вопросы к экзамену**

1. Сущность стратегического подхода к управлению бизнесом.
2. Основные требования к специалистам по разработке и реализации бизнес-стратегий.
3. Стратегическое видение.
4. Определение бизнеса.
5. Определение долгосрочных и краткосрочных целей.
6. Формулировка миссии и основных ориентиров развития организации.
7. Анализ внутренней и внешней среды предприятия.
8. Устойчивость ресурсов и возможностей (ресурсы и возможности, пороговые и судьбоносные ресурсы и возможности).

9. Судьбоносные ресурсы и возможности как основа конкурентного преимущества (V – стоимость ресурсов и возможностей, R – редкость ресурсов и возможностей, I – неподражаемость, O – организационная поддержка, организационные знания как основа конкурентного преимущества).
10. Диагностика ресурсов и возможностей.
11. VRIO анализ.
12. Цепочка создания стоимости и система ценностей (система деятельности, бенчмаркинг, SWOT).
13. Внутренняя среда и потенциал фирмы.
14. Стратегический анализ персонала.
15. Анализ капитала фирмы.
16. Стратегический финансовый анализ.
17. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов.
18. Стратегический инвестиционный анализ.
19. Анализ прибыльности.
20. Общее понятие стратегии управления персоналом.
21. Стратегии привлечения и отбора персонала.
22. Стратегия развития персонала.
23. Стратегия перемещения персонала.
24. Стратегия занятости.
25. Специфика стратегического планирования и прогнозирования.
26. Цикл стратегического планирования.
27. Стратегический план.
28. Бизнес-план.
29. Общие конкурентные стратегии.
30. Стратегия лидерства в затратах.
31. Стратегия дифференциации.
32. Стратегия фокусирования.
33. Гибридная стратегия.
34. Стратегические часы.
35. Интерактивные стратегии (стратегии интерактивной цены и качества, кооперативная стратегия, теория игр).
36. Бизнес модели (создание стоимости, конфигурация и захват; примеры бизнес моделей).
37. Моделирование как процесс формирования стратегии поведения компании.
38. Модель Мак-Кинси.
39. Матрица компании «Шелл».
40. Стратегические направления (проникновение на рынок, развитие продукта, развитие рынка, диверсификация конгломерата).
41. Драйверы диверсификации.
42. Диверсификация и производительность.
43. Вертикальная интеграция.
44. Прямая и обратная интеграция.
45. Интегрировать или аутсорсинг.
46. Создание стоимости и корпоративный основатель (добавляющие стоимость и уничтожающие стоимость активности корпоративных основателей, портфельный менеджер, менеджер синергии, основной разработчик).
47. Портфельные матрицы.
48. BCG (или роста/доли) матрица.
49. Матрица направленной политики (GE-McKinsey).
50. Родительская матрица.

### Образцы билетов к экзамену

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Кубанский государственный университет»**

**Направление 38.04.01 «Экономика»  
Программа магистратуры «Экономика и менеджмент»  
Кафедра маркетинга и торгового дела  
Дисциплина «Бизнес-стратегия»**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Стратегический менеджмент предприятия.

2. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании.
3. Практическое задание: Составьте стратегию управления персоналом предприятия в соответствии со следующими пунктами:
  - анализ и планирование потребности в кадрах;
  - план отбора и пополнения штата;
  - план перемещения и развития персонала.

**Заведующий кафедрой, к. э. н., доцент \_\_\_\_\_ А. Н. Костецкий**  
(подпись)

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

## 5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

### 5.1. Учебная литература

1. Exploring strategy [Текст]: text and cases / Gerry Johnson,...[et al.]. - 11th ed. - Harlow (Essex. England): Pearson, 2017. - xxviii, 797 p.: ill. - ISBN 978-1-292-14512-9: 5688 p. 42 к.*Hawkins, Del I* Consumer Behavior [Текст]: Implications For Marketing Strategy / Del I. Hawkins, R. J. Best, K. A. Coney; editors Schilling E. J., Shiell E. - Homewood; Boston: Richard D. Irwin Inc., 1989. - 796 p.: Ill. - ISBN 0256063311. - ISBN 0256063311.

2. *Hallberg, Kristin* A Market-Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises [Текст] / Kristin Hallberg. - Washington, D. C.: The World Bank, 2000. - 25 pp. - (International Finance Corporation. Discussion paper. No.40). - ISBN 0821347276.

## 5.2. Периодическая литература

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>
2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>

1. Journal of Small Business Strategy.
2. Journal of Business Strategy.
3. Journal of Business Strategies.

## 5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. <http://www.pearsoned.co.uk/bookshop> Издательство «Pearsoned», London, UK.
2. <http://www.polity.co.uk/book.asp?ref=9780745634753> – Издательство Polity”, «London», UK.
3. <http://www.freebookcentre.net/business-books-download/Principles-of-Microeconomics-I.html>
4. <http://bookboon.com/en/economics-ebooks>

### Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

### Профессиональные базы данных:

1. Web of Science (WoS) <http://webofscience.com/>
2. Scopus <http://www.scopus.com/>
3. ScienceDirect [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
4. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
5. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
6. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
7. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
8. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prilib.ru/>
9. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
10. Springer Journals <https://link.springer.com/>
11. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>
12. Springer Nature Protocols and Methods <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>
13. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
14. zbMath <https://zbmath.org/>
15. Nano Database <https://nano.nature.com/>
16. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
17. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
18. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

### Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки).
2. Scopus <http://www.scopus.com>
3. Web of Science <http://webofscience.com> ФГБУ «ГПНТБ России»
4. Архивы научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН. <http://archive.neicon.ru>
5. Базы данных компании «Ист Вью Информейшн Сервисиз, Инк» <http://dlib.eastview.com>

6. БД издательства SpringerNature <http://npg.com>, <http://link.springer.com>, <http://www.springerprotocols.com>, <http://materials.springer.com>, <http://link.springer.com/search?facet-content-type=%22ReferenceWork%22>, <http://zbmath.org>

7. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

8. НЭБ eLIBRARY.RU <http://www.elibrary.ru/>

9. СПС Консультант Плюс ООО «Фактор Плюс»

10. ЭБД компании EBSCO Publishing <http://search.ebscohost.com>

11. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>

12. ЭБС «ZNIANIUM.COM» <http://www.znanium.com/>

13. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)

14. ЭБС «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru>

15. ЭБС Издательства «Лань» <http://e.lanbook.com/>

16. Электронная библиотека [grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru) [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

17. Электронные издания компании «Ист Вью Информейшн Сервисиз, Инк» <http://dlib.eastview.com>

#### **Ресурсы свободного доступа:**

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>

2. Полные тексты канадских диссертаций <http://www.nlc-bnc.ca/thesescanada/>

3. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);

4. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;

5. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;

6. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;

7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>);

9. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;

10. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;

11. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;

12. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;

13. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;

14. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы [http://xn--273--84d1f.xn--plai/voprosy\\_i\\_otvety](http://xn--273--84d1f.xn--plai/voprosy_i_otvety)

#### **5.4 Перечень информационных технологий**

1. Операционная система MS Windows.

2. Интегрированное офисное приложение MS Office.

#### **5.5 Перечень необходимого программного обеспечения**

Для успешного освоения дисциплины студент использует такие программы как MS Word, MS Excel, SPSS. Результаты представляет в MS Power Point.

#### **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Эффективность успешного освоения дисциплины будет проявляться в полноте усвоенных знаний учебного материала по основным темам занятий, высоком уровне самостоятельного мышления, предполагающего способности и навыки объективно оценивать действующую бизнес-стратегию, её виды, элементы и инструменты, предлагать аргументированные и обоснованные решения, направленные на повышение её эффективности; умение увязывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## 7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Учебно-научные помещения и лаборатории экономического факультета ГОУ ВО КубГУ в полной мере обеспечены приборами и оборудованием специального назначения: компьютер, Интернет, обеспеченность учебно-лабораторным оборудованием отвечает требованиям федерального государственного образовательного стандарта и рабочей программе предлагаемого курса.

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд. 213 А, 218 А)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus