

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Управление развитием бизнеса»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями»

Ставрополь, 2026

Методические указания содержат задания к практическим занятиям, требования и методику их выполнения по дисциплине "Управление развитием бизнеса" для студентов направления 38.04.02 Менеджмент направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями».

Составители : канд. экон. наук, доцент О.Н. Момотова

Рецензент: канд. экон. наук, доцент Воронцова Г.В.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Практическое занятие №1 «Диагностика потребности в изменениях в бизнесе»	6
Практическое занятие №2 «Управление процессом изменений в бизнесе»	8
Практическое занятие № 3 «Внедрение изменений в бизнесе»	10
Практическое занятие № 4 «Финансовое обеспечение развития бизнеса. Формы финансового обеспечения развития бизнеса»	11
Практическое занятие № 5 «Финансовое обеспечение развития бизнеса. Определение потребности во внешних финансовых ресурсах»	13
Практическое занятие № 6 «Выбор стратегии финансирования бизнеса. Этапы формирования стратегии финансирования бизнеса»	14
Практическое занятие № 7 «Выбор стратегии финансирования бизнеса. Финансирование за счет собственных средств»	15
Практическое занятие № 8 «Выбор стратегии финансирования бизнеса. Долговое финансирование»	16
Практическое занятие № 9 «Процесс взаимодействия инвестора и организации»	18
Практическое занятие № 10 «Риски развития бизнеса»	19
Практическое занятие № 11 «Управление рисками развития бизнеса»	20
Практическое занятие № 12 «Экономическая безопасность предприятия»	22
Список рекомендуемой литературы	24

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях высоко востребованными на рынке труда являются менеджеры, владеющие новейшим комплексом профессиональных компетенций для управления хозяйственной деятельностью предприятия. Приоритетом является подготовка профессиональных руководителей, обладающих системным видением бизнес-среды организации и навыками для успешной работы в сфере развития бизнеса, способных эффективно применять полученные знания при разработке и реализации стратегий управления предприятием в условиях высокой конкуренции и быстроменяющейся конъюнктуры мировой экономики.

Цель выполнения практических занятий по данной дисциплине – закрепление знаний, приобретенных студентами в процессе изучения теоретического курса по Управлению развитием бизнеса.

Основными задачами является выработка практических навыков:

- 1) закрепление студентами всего набора определений, понятий, категорий и показателей в сфере управления развитием бизнеса;
- 2) подготовка студентов к самостоятельному принятию решений, касающихся управления развитием бизнеса, а также выработка у них практических навыков в данной сфере профессиональной деятельности.

В результате освоения данной дисциплины формируется следующая компетенция у обучающегося:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ПК-4 Способен разрабатывать бизнес-проекты с учетом инновационно-инвестиционных решений стратегического развития бизнеса и управлять их	ИД-1. ПК-4. Способен осуществлять разработку бизнес-планов, стратегий, проектов развития новых направлений	Опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен

реализацией в цифровой среде	деятельности и организаций.	осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.
------------------------------	-----------------------------	---

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к практическим занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты, материалы статистических сборников, рекомендованные электронные источники.

Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы.

Решение тестов и аналитических задач научит студентов самостоятельно принимать управленческие решения.

Задания для практических занятий по дисциплине «Управление развитием бизнеса» представлены в соответствии с тематикой рабочей программы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Диагностика потребности в изменениях в бизнесе

Цель: изучить теоретические основы диагностики потребности в изменениях в бизнесе.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине : опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Один из главных вопросов, с которым сегодня сталкивается бизнес - это эффективное управление изменениями. В условиях динамичного рынка организации, чтобы выжить, должны быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Открытый и динамичный характер бизнес-структур, противоречивость целей и деятельности отдельных подсистем рождает постоянные потребности в изменениях, в противном случае способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу.

Требования к изменениям поступают как изнутри бизнеса в виде потребностей и ожиданий работников, так и извне в виде усиливающейся конкуренции, инноваций, нового законодательства, давления социальных факторов. Одни организации проводят изменения после того, как эти требования окажут на них давление, другие стремятся предусмотреть появление подобного давления и провести изменения в превентивном порядке.

Одни организации предвидят изменения, другие реагируют на них, третьи игнорируют. Первые - процветают, вторые - борются за выживание, третьи - прекращают свое

существование. Предвидеть изменения - ключ к выживанию. Изменить - значит сделать иным, переменить что-нибудь прежнее, внести поправки в существующее. Изменение универсально и характеризует любые явления действительности. Хотя бы минимальные изменения определенных свойств можно зафиксировать в сколь угодно малом временном интервале. Взяв большой промежуток времени можно наблюдать целую «цепочку» изменений некоторого свойства объекта или даже всей их совокупности.

Суммируя элементарные изменения, можно получить целостную, комплексную картину черт, отличающих предмет в данный момент по сравнению со свойствами, присущими ему в более ранний момент времени. Фактически движение как изменение вообще предполагает переход объекта от одного состояния к другому. Такой переход означает, что в его исходном состоянии возникает нечто новое, благодаря чему это состояние оказывается уже другим.

Организации меняются не ради самих изменений, а потому что являются частью более широкого процесса развития и должны реагировать на развитие окружающей среды. Они вынуждены, чтобы выжить и процветать постоянно, приспосабливаться к среде, в которой существуют и работают.

Развитие — это изменение, но не количественное, а качественное (в отличие от роста, совершенствования и так далее), и притом не любое, а только позитивное. В этом случае изменившаяся система с новыми свойствами эффективнее, чем прежде, выполняет свои функции или приобретает новые функции (в отличие от регрессивных качественных изменений, приводящих к разложению системы).

Развитие бизнеса — это закономерное, целесообразное, как правило, управляемое (самоуправляемое) позитивное изменение в заранее обозначенное время самой организации, приводящее к достижению качественно новых результатов деятельности.

На данный момент времени, теория организационного развития включает в себя пять основных концепций.

1. Первая концепция Национальной обучающей лаборатории (NTL) и развития обучающих групп (групп подготовки), иначе известных как обучение в так называемых Т-группах.
2. Вторая концепция организационного развития являлась классической работой и результатом активных исследований социологов, заинтересованных управлением изменениями. Важной особенностью подобных исследований стало исследование обратной связи.
3. Третья концепция отражает работу Ренсиса Лайкерта и рассматривает проблему организационного проектирования и совершенствования структуры.

4. Четвертая концепция - это подход, где основное внимание уделяется производительности и качеству рабочей жизни.

5. Пятая концепция организационного развития и влияния изменений на текущую деятельность рассматривает стратегические изменения и преобразования в организации.

В зависимости от стадии принятия решения различают методы, предназначенные для диагностики проблемы, поиска и оценки вариантов ее решения, а также для успешной реализации идеи и анализа полученного результата.

Диагностика потребности в изменениях инновационного бизнеса на уровне анализа проблемы позволяет определить текущее состояние организации и должна включать следующие основные направления:

- диагностику объекта управления;
- диагностику субъекта управления;
- диагностику стадии жизненного цикла;
- диагностику внешней среды.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основные характеристики организационного развития.
2. Виды изменений и их причины.
3. Классификация организационных изменений.
4. Элементы управления изменениями.
5. Методы диагностики объекта управления.
6. Методы диагностики субъекта управления.
7. Методы диагностики стадии жизненного цикла.
8. Методы диагностики внешней среды.

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Управление процессом изменений бизнеса

Цель : изучить основы управления процессом изменений бизнеса.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине : опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Рассмотрим компоненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения перемен. Чтобы успешно воплотить изменения в жизнь, менеджеры должны удостовериться, что в организации присутствуют все указанные компоненты. Если отсутствует хотя бы один из них, перемены не осуществляются. Обратимся к опыту известной консультационной компании McKinsey, чтобы определить основные компоненты процесса преобразований.

Стив Дихтер (Steve Dichter), Крис Гэньон (Chris Gagnon) и Ашок Александер (Ashok Alexsander) — сотрудники McKinsey — считают, что успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы».

«Правильная организация перемен требует наличия, во-первых, так называемого «трехмерного пространства» процесса преобразований (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» — взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности), во-вторых, «штурманской карты» (обеспечивающей выстраивание правильной последовательности действий), а в-третьих, свода «естественных законов» развития реформ.

Благодаря использованию этих компонентов программа глубоких преобразований становится логически организованной и обретает такие важнейшие качества, как сфокусированность, интегрированность и, сбалансированность.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основные этапы проведения изменений.
2. Модели организационных изменений.
3. Модели управления изменениями.
4. Управленческие технологии организационных изменений.
5. Стратегические типы организационных изменений.
6. Модели выбора стратегий изменений.
7. Реинжиниринг бизнес-процессов.
8. Создание самообучающейся организации.

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Внедрение изменений бизнеса

Цель: изучить теоретические основы внедрения изменений бизнеса.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине : опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность.

Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

К личным барьерам относятся, например:

- страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения.

В случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры.

Вопросы к практическому занятию:

1. Методы внедрения изменений.
2. Инструменты проведения организационных изменений.
3. Управление проектами изменений.
4. Мотивация в управлении изменениями.
5. Сопротивления изменениям и методы их устранения.
6. Контроль достижения целей изменений.
7. Взаимодействие операционной, финансовой и коммерческой подсистем в условиях изменений.

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Финансовое обеспечение развития бизнеса. Формы финансового обеспечения развития бизнеса

Цель: изучить теоретические основы финансового обеспечения развития бизнеса.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине : опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Финансовое обеспечение – это обеспечение финансовыми ресурсами целей развития организации. В теории и практике финансового менеджмента известны следующие формы финансового обеспечения:

- самофинансирование;
- доленое финансирование;
- долговое финансирование;
- бюджетное финансирование.

Самофинансирование – это обеспечение финансовых потребностей организации из собственных внутренних источников. Такими источниками могут являться: чистая прибыль, оставшаяся после выплаты дивидендов собственникам; амортизация; средства, высвобождаемые в результате повышения эффективности использования оборотных активов (иммобилизация оборотных активов).

Долевое финансирование – это финансирование организации за счет привлечения средств инвесторов в виде вкладов в уставный капитал.

Долговое финансирование – привлечение финансовых ресурсов на условиях срочности, платности, возвратности и обеспеченности. То есть, долговое финансирование связано с привлечением заемного капитала.

Бюджетное финансирование – это финансирование за счет средств бюджетов всех уровней. Такое финансирование может осуществляться в виде финансирования грантами, бюджетного кредитования, получения инвестиционного налогового кредита, государственно-частного партнерства.

Долевое финансирование связано с использованием следующих методов финансирования:

Инвестиции бизнес-ангелов;

Венчурные инвестиции

Частное размещение

Публичное размещение (ipo)

Бизнес-ангел – физическое лицо, вкладывающий собственный капитал в проекты «посевной» стадии.

Венчурные инвестиции – это финансирование в обмен на долю в организации, находящейся на ранней стадии своего развития. Венчурный инвестор рассчитывает на рост стоимости организации в будущем, свою прибыль он извлекает при продаже своей доли.

Частное размещение – привлечение инвесторов без выхода на фондовый рынок. Как правило, финансирование при частном размещении осуществляют не венчурные инвесторы, а стратегические, которых интересует не только получение дохода от капитализации инновационного бизнеса, но и сам бизнес, то есть та продукция, или услуга, которая может быть с помощью него предложена.

Публичное размещение – размещение акций организации на фондовом рынке. Как правило, выход на фондовый рынок – это завершающий этап взаимодействия инновационной организации и венчурного инвестора, который именно в этот момент получает свою прибыль. Альтернативой публичному размещению является выкуп менеджментом организации (mbo). Если инновационная организация не привлекала венчурного инвестора, она также может прибегнуть к публичному размещению для повышения уровня своей капитализации.

Основным преимуществом всех способов долевого финансирования является повышение финансовой устойчивости организации, в которую осуществляется вложение. Недостаток

заключается в потере самостоятельности, так как появляются новые собственники, мнение которых может не совпадать с видением направлений развития организации ее создателей. Долговое финансирование связано с использованием следующих методов финансирования:

Банковское кредитование;

Проектное финансирование;

Коммерческое кредитование;

Вексельный займ;

Облигационный займ.

Так как при применении методов долгового финансирования используется заемный капитал, эта форма обладает таким существенным недостатком, как снижение финансовой устойчивости организации. Вместе с этим, данная форма активно используется организациями, так как в противовес долевого финансированию не снижает их самостоятельность.

Вопросы к практическому занятию:

1. Формы финансового обеспечения развития инновационного бизнеса.
2. Методы финансового обеспечения в рамках каждой из форм финансирования.
3. Преимущества и недостатки различных форм финансирования.
4. Влияние стадии жизненного цикла инновационной организации на выбор форм и методов финансового обеспечения.
5. Определение потребности во внешних финансовых ресурсах.
6. Цена источников финансирования инновационной организации.

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Финансовое обеспечение развития бизнеса. Определение потребности во внешних финансовых ресурсах

Цель: изучить теоретические основы управления стоимостью бизнеса.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине: опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

В настоящее время одной из главных целей стратегического управления инновационным бизнесом является увеличение ее стоимости. В связи с этим, навыки стоимостного мышления требуются менеджерам различных уровней, так как от них зависит успешное перспективное развитие бизнеса. Основным преимуществом менеджеров высшего звена, поддерживающих стоимостное мышление, является умение генерировать денежные потоки компании и таким образом обеспечивать прирост стоимости инновационного бизнеса.

Стоимостное мышление - это интеллектуальный инструмент, дающий возможность соединить веру и цену, логику и интуицию, количественное и качественное. Стоимостное мышление означает, что высшее руководство по взаимному согласию видят в качестве своей основной финансовой задачи максимизацию стоимости.

Преимущества стоимостного мышления в рамках развития инновационного бизнеса:

1. Задает общую цель и общий, универсальный язык общения для всех бизнес-единиц, что существенно повышает эффективность совместной деятельности.
2. Дает возможность построить действительно полностью интегрированную систему управления бизнесом, базирующуюся на четкой иерархической структуре ключевых показателей стоимости бизнеса.
3. Содержит в себе анализ максимума информации о работе организации, так как процесс определения стоимости бизнеса требует большой объем исходных данных.

4. Существенно увеличивает качество и эффективность принимаемых управленческих решений.

5. Дает возможность оптимально учитывать долгосрочные и кратко-срочные цели бизнеса.

Дает возможность сформировать максимально эффективную и справедливую систему материальной компенсации персонала бизнеса.

Бизнес-кейс

Используя модель «добавленной стоимости для акционеров» (модель SVA) оцените стоимость предприятия при наличии следующей информации на конец текущего года:

- рыночная стоимость активов компании составляет 15 млн. руб.;
- задолженность компании (ЗК) равна 7 млн. руб. (согласно имеющемуся кредитному соглашению она подлежит погашению уже в текущем году с уплатой процентов в конце года; процентная ставка по данному кредитному соглашению равна 9%);
- минимально требуемая (с учетом рисов бизнеса) норма дохода на собственный капитал на сегодня (согласно модели CAMP) оценивается в 9,6%;
- планируется реконструкция предприятия без остановки производства, в процессе которой придется инвестировать 5 млн. руб. в первом целом следующем году и 19 млн. руб. во втором целом следующем году;
- после реконструкции предприятия согласно бизнес-плану компании среднегодовой чистый операционный доход после всех налогов в течение длительного времени будет равен 5,7 млн. руб.;
- дополнительно привлекаемый заемный капитал (ДЗК) составляет по своей общей величине 10 млн. руб.; при этом имеется в виду взятие кредита еще в текущем году на два года по ставке 8,5% с погашением этого кредита равными частями по истечении каждого года кредитного соглашения;
- средневзвешенная стоимость капитала на момент оценки – 0,092; долгосрочная средневзвешенная стоимость капитала – 0,067; средневзвешенная стоимость капитала, привлекаемого для финансирования планируемых инвестиций в реконструкцию предприятия – 0,104.

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Выбор стратегии финансирования бизнеса. Этапы формирования стратегии финансирования бизнеса

Цель: изучить теоретические основы выбора стратегии финансирования бизнеса.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине: опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Финансовая стратегия представляет собой совокупность способов достижения целей развития организации за счет мероприятий по формированию фондов денежных средств организации, их эффективному размещению в инвестициях с приемлемой неопределенностью в соответствии с корпоративной стратегией. Финансовая стратегия позволяет снизить общую неопределенность внешней среды, в частности за счет разработки стратегических решений по преодолению неопределенности, которые взаимно увязываются с корпоративными стратегическими решениями по преобразованиям, слияниям и поглощениям. Значимые стратегические решения с точки зрения стратегии финансирования:

- аккумулирование источников финансирования;
- финансирование инвестиций и операционной деятельности;

– перераспределение источников финансирования между сегментами; – снижение неопределенности путем выбора источников финансирования и направлений инвестиций.

Вопросы к практическому занятию:

1. Понятия финансовой стратегии и стратегии финансирования, и их содержание.
2. Основные составляющие финансовой стратегии и их характеристика.
3. Структура собственности как элемент финансовой стратегии. Преимущества и недостатки концентрированной и распыленной собственности.
4. Нестоимостные факторы выбора стратегии финансирования: контроль, гибкость, прозрачность.
5. Влияние уровня информационной эффективности рынка на стратегические финансовые решения.

Задания:

1. В научной литературе не существует однозначной точки зрения на составляющие финансовой стратегии. Предложите и обоснуйте свой набор составляющих финансовой стратегии коммерческой организации.
2. Сформируйте портрет «идеального» акционера а) с точки зрения государства; б) менеджмента компании.

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Выбор стратегии финансирования бизнеса. Финансирование за счет собственных средств

Цель: изучить теоретические основы процесса взаимодействия инвестора и организации.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине: опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики

экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Финансирование – это совокупность форм, видов, методов и средств покрытия расходов предприятия. Финансировать – значит собирать средства для обеспечения всех видов деятельности предприятия. На уровне предприятия финансирование начинается с объединения всех сумм, находящихся в его распоряжении, предоставленных его собственниками. В общем виде источники финансирования могут быть распределены по двум большим группам: самофинансирование, которое обусловлено финансовыми возможностями самого предприятия, и внешнее, осуществляемое на основе возвращаемых и невозвращаемых финансовых средств, полученных предприятием от посторонних лиц и организаций.

Очевидно, что если предприятие не имеет проблем с привлечением заемных финансовых ресурсов или в процессе финансирования используются только собственные финансовые ресурсы, то основное содержание финансирования будет заключаться в использовании финансовых ресурсов.

Вопросы к практическому занятию:

1. Экономическая природа собственных средств.
2. Состав и структура собственных источников финансирования современной компании.
3. Уставный капитал фирмы и его роль. Вклад в уставный капитал фирмы, как опцион на будущие доходы.
4. Нераспределенная прибыль, как источник долгосрочного финансирования.
5. Стратегия финансирования на основе внутренних источников; ее преимущества и ограничения.
6. Публичное размещение долевых ценных бумаг. Принятие решения об IPO.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Нормативное регулирование формирования, увеличения и уменьшения уставного капитала организации.
2. Первичное публичное размещение акций (Initial Public Offering – IPO). Принятие решения об IPO.
3. Ценообразование при первичной эмиссии долевых ценных бумаг.
4. Дополнительные эмиссии и разводнение капитала.

Задание:

Опишите известное Вам первичное публичное размещение акций (IPO) отечественной компанией. Как вы считаете, какие цели ставила перед собой компания-эмитент и были ли эти цели в полной мере достигнуты?

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Выбор стратегии финансирования бизнеса. Долговое финансирование

Цель: изучить теоретические основы долгового финансирования.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине: опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Работа на заемном капитале уже более 50 лет трактуется как новаторская экономическая идея, позволяющая обеспечить странам и отдельным компаниям быстрый рост и процветание. У этой идеи есть как сторонники (наглядно демонстрирующие преимущества долгового роста), так и противники, доказывающие слабость институциональных механизмов защиты от искусственного (не соответствующего потребностям и возможности возврата) раздувания долга, от схем сокрытия его истинного размера и риска для участников. Тем не менее классические учебники по теории финансов, финансовому менеджменту, корпоративным финансам доказывают выгоды работы на заемном капитале как с точки зрения возможностей роста, так и с точки зрения наращивания текущих (превышение ROE над ROC) и долгосрочных выгод (рост справедливой рыночной стоимости и рыночной капитализации, а также мультипликаторов типа P / E).

На выбор структуры капитала (а значит, на выгоды и недостатки работы на заемных средствах) оказывают влияние разные факторы: макроэкономические (процентные ставки, инфляция, валютные курсы), правовые и институциональные, отраслевые, специфические (например, отражающие специфические риски компании, связанные с финансовым положением, уровнем корпоративного управления).

Вопросы к практическому занятию:

1. Заемные средства, их экономическое содержание и характеристика.
2. Виды и инструменты корпоративного долгового финансирования, их преимущества и недостатки.
3. Защита интересов кредиторов, как элемент политики в области долгового финансирования.
4. Арендное (лизинговое) финансирование: экономическая природа, преимущества, недостатки, влияние на показатели корпоративной финансовой отчетности.
5. Стратегические мотивы использования арендного (лизингового) финансирования.

Задания:

1. Прокомментируйте популярное в отечественной экономической литературе утверждение о том, что заемные средства привлекаются лишь в случае нехватки собственных. Аргументируйте свою позицию.
2. Сформулируйте основное управленческое решение в области привлечения долгового финансирования в терминах базовых концепций финансового менеджмента.

3. Проведите сравнение экономического содержания капитального и оперативного лизинга. Можно ли утверждать, что решение об использовании капитального лизинга является стратегическим, а оперативного – нет

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

Процесс взаимодействия инвестора и организации

Цель: изучить теоретические основы процесса взаимодействия инвестора и организации.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине: опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Тесное взаимодействие участников инвестиционного процесса имеет большое значение для успешной реализации всех его стадий. Однако наибольшее влияние на результаты инвестирования оказывает организация взаимосвязей акторов на прединвестиционной стадии. Это объясняется тем, что данная стадия является отправной точкой жизненного цикла инвестиционного проекта, на которой определяются его основные параметры.

От того, как будет организовано взаимодействие акторов на прединвестиционной стадии, зависит, во-первых, какая информация будет положена в основу принятия решений, во-вторых, насколько эта информация будет полно и системно характеризовать ситуацию выбора, в-третьих, насколько будут учтены интересы, возможности и ограничения всех акторов. Содержание алгоритмов процедур обоснования выбора будущих проектов играет при этом решающую роль. Они должны обеспечивать системное согласование процессов функционирования всех сторон.

Вопросы к практическому занятию:

1. Содержание, цели и задачи инвестиционной политики фирмы.
2. Специфика инвестиционной политики публичных компаний.
3. Рисковая составляющая инвестиционной политики.
4. Инвестиции компании в реальные и финансовые активы.
5. Стратегические и портфельные инвестиции

Задания:

1. Представьте себя в роли корпоративного финансового менеджера, которому предстоит подготовить обоснование инвестиционного проекта, уровень неопределенности результатов реализации которого существенно отличается от свойственного отрасли в целом. Какую стратегию Вы будете рекомендовать (например, отказ от реализации проекта; изменение структуры капитала фирмы; мероприятия по снижению рисковости проекта и др.)? Почему?

2. Приведите возможные аргументы в пользу вложения средств компании в финансовые активы. Какие специфические особенности могут быть характерны для финансовых вложений компаний в условиях низкоэффективных рынков переходных экономик?

3. Задача. Известно, что инвестиции в производство и продажу сварочного оборудования составляют 15 млн. руб. Норма возврата капитала равна 8%, при этом инвестиции с аналогичным уровнем риска могут принести доходность в 17%.

Определить:

1. Бухгалтерскую прибыль;
2. Прибыль по альтернативным проектам;
3. Показатель EVA.

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10

Риски развития бизнеса

Цель: изучить теоретические основы управления рисками развития инновационного бизнеса.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине: опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Инновационный риск - это вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Инновационные риски возникают в следующих ситуациях:

- при внедрении более дешевого метода производства товара или услуги по сравнению с уже использующимися;
- при создании нового товара или услуги на старом оборудовании;
- при производстве нового товара или услуги при помощи новой техники и технологии.

Зона риска – степень воздействия риска, его особенности и величина воздействия.

Различают 3 основные зоны:

1. безрисковая – зона деятельности организации.
2. допустимый риск.
3. катастрофический риск.

Картографирование рисков - это системное представление опасностей, с которыми фирма сталкивается в результате проведения каких-либо действий, а также воздействия внешнего окружения и финансовые отношения.

Цель картографирования – идентификация риска. Основные виды карт рисков:

1. Карта географических признаков;
 1. Карты рабочих помещений;
 2. Карта поставщиков;
 3. Карта потребителей;
 4. Карта персонала;
 5. Карта конкурента;
 6. «Оргструктура»;
 7. Карта сегментации рынка;
 8. Карта финансовых инструментов;
 9. Карта внешнего окружения.

Вопросы к практическому занятию:

1. Возникновение инновационных рисков?
3. Виды инновационных рисков?
2. Варианты построения карты риска?

Темы для доклада:

1. Понятие инновационных рисков и их характеристики
2. Модели инновационного процесса
3. Стратегия риск-менеджмента инновационного бизнеса
4. Соответствие бизнес-модели инновационному процессу

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11

Управление рисками развития бизнеса

Цель: изучить теоретические основы управления рисками развития бизнеса.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине: опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Инструменты управления рисками– это способ воздействия на рисковый спектр и профиль организации с целью локализации и снижения риска.

Все методы делятся на:

- Качественные;
- Количественные.

К качественным методам относятся:

1. метод дерева решений
2. метод анализа сценариев.

Основные количественные методы:

1. вероятностные методы оценки рисков с использованием теории вероятности;
 2. теоретико-игровые модели оценки рисков – теория игр (матрицы);
- анализ точки безубыточности проекта;
 - имитационная модель Д. Хертца;

- метод эквивалента;
- метод оценки доходности активов CAPM



Вопросы к практическому занятию:

1. Инструменты и алгоритм управления рисками инновационного бизнеса?
2. Этапы управления рисками инновационного бизнеса?
3. Качество управления предприятием и стандарты риск-менеджмента?

Темы для доклада:

1. Риск в инновационной деятельности и методы его снижения
2. Методы и инструменты управления рисками развития инновационного бизнеса..
3. Оценка рисков инновационных проектов.

Литература: [1,2, 3, 4-8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12

Экономическая безопасность предприятия

Цель: изучить теоретические основы экономической безопасности предприятия.

знать: теоретические основы предмета исследования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции: ИД-1. ПК-4.

Планируемые результаты обучения по дисциплине: опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Теоретическая часть

Анализ различных подходов позволяет утверждать, что под экономической безопасностью предприятия следует понимать обеспечение защищенности его жизненно важных интересов от внешних и внутренних угроз, которое организуется администрацией и персоналом предприятия благодаря мерам экономического, правового, инженерно-технического, организационного и социально-психологического характера. Обеспечение экономической безопасности направлено, прежде всего, на ограждение собственности предприятия и его сотрудников от влияния внутренних и внешних угроз безопасности, а также предотвращение причин и условий, которые их вызывают.

Внешние и внутренние угрозы являются индивидуальными для каждого предприятия с учетом отраслевой принадлежности, масштабов и сферы деятельности. Однако, некоторые элементы могут быть характерными для любого хозяйствующего субъекта. Однако внешняя среда может оказывать и положительное влияние на экономическую безопасность предприятия.

Вопросы к практическому занятию:

1. Понятие и содержание экономической безопасности. Базовые концепции экономической безопасности
2. Экономическая безопасность как базовая категория экономики
3. Система категорий экономической безопасности
4. Виды экономической безопасности
5. Правовое обеспечение экономической безопасности
6. Общий подход к идентификации угроз экономической безопасности и их оценка
7. Стратегия экономической безопасности и ее элементы
8. Угрозы экономической безопасности предприятия
9. Объекты и субъекты экономической безопасности
10. Основные показатели и индикаторы экономической безопасности

Литература: [1,2, 3, 4-8].

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Арустамов, Э. А. Основы бизнеса : учебник / Э.А. Арустамов. - 4-изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 230 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03169-4, экземпляров неограничено
2. Богатин, Ю.В. Экономическое управление бизнесом Электронный ресурс : учебное пособие / В.А. Швандар / Ю.В. Богатин. - Экономическое управление бизнесом, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 391 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00324-2, экземпляров неограничено
3. Нив, Генри. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга Электронный ресурс / Генри Нив ; пер.: Ю. Рубаник, Ю. Адлер, В. Шпер. - Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 368 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-4601-2, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

1. Джон, Джестон Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов Электронный ресурс / Джестон Джон, Нелис Йохан ; ред.: В. Тренева, Е. Бекназаровой ; пер. В. Агапов. - Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов, 2020-06-10. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 648 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-4350-9, экземпляров неограничено
2. Какаева, Е. А. Инновационный бизнес : стратегическое управление развитием / Е.А. Какаева ; Е.Н. Дуненкова. - Москва : Издательский дом «Дело», 2015. - 175 с. - (Образовательные инновации). - ISBN 978-5-7749-1021-2, экземпляров неограничено
3. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.З. Черняк [и др.]. — Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 591 с.
4. Ронда, Абрамс. Бизнес-план на 100% : Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс. - Москва : Альпина Паблишер, 2014. - 496 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-9614-4548-0, экземпляров неограничено
5. Орлова, П. И. Бизнес-планирование (2-е издание) : Учебник для бакалавров / Орлова П. И. - Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. - 286 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-394-02432-0, экземпляров неограничено

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине «Управление развитием бизнеса»
для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление развитием бизнеса» и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические рекомендации к ним. Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями».

Составитель: канд.экон.наук, доцент Момотова О.Н.

Рецензент: канд.экон.наук, доцент Воронцова Г.В.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	5
2. План – график выполнения самостоятельной работы	7
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	7
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	9
5. Методические рекомендации по самостоятельному решению задач	10
6. Методические рекомендации к написанию контрольной работы	12
7. Методические рекомендации к подготовке к экзамену	14
Список рекомендуемой литературы	17

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях высоко востребованными на рынке труда являются менеджеры, владеющие новейшим комплексом профессиональных компетенций для управления хозяйственной деятельностью предприятия. Приоритетом является подготовка профессиональных руководителей, обладающих системным видением бизнес-среды организации и навыками для успешной работы в сфере развития бизнеса, способных эффективно применять полученные знания при разработке и реализации стратегий управления предприятием в условиях высокой конкуренции и быстроменяющейся конъюнктуры мировой экономики.

Цель самостоятельной работы по данной дисциплине – закрепление знаний, приобретенных студентами в процессе изучения теоретического курса по Управлению развитием бизнеса.

Основными задачами является выработка практических навыков:

- 1) закрепление студентами всего набора определений, понятий, категорий и показателей в сфере управления развитием бизнеса;
- 2) подготовка студентов к самостоятельному принятию решений, касающихся управления развитием бизнеса, а также выработка у них практических навыков в данной сфере профессиональной деятельности.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью освоения дисциплины «Управление развитием бизнеса» является подготовка менеджеров, способных создавать и развивать бизнесы различного профиля и масштаба в российской экономике и международном масштабе, занимать ключевые посты в организациях любого профиля, осуществлять руководство их подразделениями и в особенности бизнес-единицами.

Задачи данного курса:

- освоение студентами теоретических основ комплексного подхода к управлению развитием бизнеса;
- получение магистрантами практических навыков в применении методов и приемов управления развитием бизнеса с учетом риска с целью повышения его стоимости;
- овладение навыками диагностирования, классификации, оценки и управления рисками компании, управления экономической безопасностью, использования наиболее эффективных инструментов финансирования и методик оценки стоимости.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-4 (способностью разрабатывать бизнес-проекты с учетом инновационно-инвестиционных решений стратегического развития бизнеса и управлять их реализацией в цифровой среде)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен показать следующие результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов:

- опираясь на знание методов и инструментов управления развитием бизнеса, в частности разработки и реализации корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений; методики экономического и стратегического анализа, позволяющих выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов, способен осуществлять верный (рациональный) выбор между возможными путями развития бизнеса; проводить правильную организацию бизнеса, нужную для реализации избранного пути развития; эффективно управлять развитием как проектом; оценивать экономическую и стратегическую привлекательность новых направлений деятельности; разрабатывать и реализовывать проекты развития новых направлений деятельности и организаций.

Самостоятельная работа по дисциплине «Управление развитием бизнеса» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля
Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
3 семестр			
ИД-1. ПК-4	Подготовка к лекции	конспект	Собеседование
ИД-1. ПК-4	Подготовка к практическому занятию	отчет	Собеседование
ИД-1. ПК-4	Самостоятельное изучение литературы	конспект	Собеседование
4 семестр			
ИД-1. ПК-4	Подготовка к практическому занятию	отчет	Собеседование
ИД-1. ПК-4	Самостоятельное изучение литературы	Конспект	Собеседование
ИД-1. ПК-4	Самостоятельное решение задач	Отчет по решению задач	Зачетное задание
ИД-1. ПК-4	Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	Контрольная работа
ИД-1. ПК-4	Подготовка к экзамену	Экзамен	Экзамен

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Управление развитием бизнеса» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседования.

Вопросы для проведения собеседования:

Тема 1: Диагностика потребности в изменениях в бизнесе (ИД-1. ПК-4)

- Виды изменений и их причины.
- Классификация организационных изменений.

- Элементы управления изменениями.
- Методы диагностики объекта управления.
- Методы диагностики субъекта управления.
- Методы диагностики стадии жизненного цикла.
- Методы диагностики внешней среды.

Тема 2: Управление процессом изменений бизнеса (ИД-1. ПК-4)

- Основные этапы проведения изменений.
- Модели организационных изменений.
- Модели управления изменениями.
- Управленческие технологии организационных изменений.
- Стратегические типы организационных изменений.
- Модели выбора стратегий изменений.
- Реинжиниринг бизнес-процессов.
- Создание самообучающейся организации.

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях для практических работ по дисциплине «Управление развитием бизнеса» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями»)» / сост. Момотова О.Н. - [Электронная версия], 2023 г.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление развитием бизнеса» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, -[Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

Практические работы №3, №5-12 выполняются студентами заочной формы обучения самостоятельно.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По дисциплине «Управление развитием бизнеса» предусмотрено самостоятельное решение задач, формой контроля которого выступает зачетное задание, оценочным средством является следующий комплект задач:

1. Задания репродуктивного уровня

Задание 1.

Составить таблицу из 15 терминов и их определений по отдельной теме дисциплины с указанием источника и авторов.

Задание 2.

Воспользовавшись информацией сайтов трех компаний выявить тип производства, охарактеризовать систему менеджмента.

Задание 3.

Составить кроссворд по терминологии отдельной темы дисциплины 10*10 терминов.

Задание 4.

Ответить на вопросы представленной ситуации.

Задание 5.

Ответить на тестовые задания.

2. Задания реконструктивного уровня

Задание 1.

Ответить на вопросы представленной ситуации. Обновить и дополнить условия указанной ситуации и придумать вопросы к ней, позволяющие более глубоко раскрыть изучаемую тему.

Задание 2.

Воспользовавшись информацией сайта компании воспользоваться инструментарием конкурентного-анализа/ стратегического анализа/ маркетингового анализа/ финансового анализа.

Задание 3.

Решить типовую задачу по отдельной теме дисциплины.

3. Задания творческого уровня**Задание 1.**

Мини-проект. Выполняется в группах по 2-3 человека. Воспользовавшись информацией сайта компании воспользоваться инструментарием SWOT-анализа и сформулировать стратегии и тактики дальнейшего развития.

Задание 2.

Мини-группами по 2-3 человека подготовить и провести деловую игру на 20-30 минут по одной из тем дисциплины. Разработать и представить всю необходимую документацию, подвести итоги игры и представить анализ ее результатов.

Задание 3.

Подготовить небольшую статью (на 2-3 страницы), предполагающую постановку управленческой проблемы в рамках изучаемой дисциплины, ее теоретический и инструментальный анализ, а также формулирование обоснованных предложений по ее разрешению.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

К самостоятельной работе относится написание и защита контрольной работы. Примерные темы контрольных работ:

Знать:

1. Концепция устойчивого развития бизнеса.
2. Подходы к управлению развитием организации.
3. Цели развития организации через призму управленческих теорий
4. Отрасль и компания - закономерности развития.
5. Влияние отрасли на системы управления компанией.

6. Этапы процесса управления устойчивым развитием предприятия.
7. Концепция устойчивого роста.
8. Определение устойчивых темпов роста продаж, прогноз продаж по каждому направлению развития бизнеса.
9. Финансовые стратегии, обеспечивающие устойчивое развитие бизнеса.
10. Выбор и обоснование направления развития бизнеса.
11. Совершенствование и/или оптимизация бизнес-процессов.
12. Формализация бизнес-процессов.
13. Бюджет и бюджетирование в обеспечении устойчивого роста бизнеса.
14. Виды и категории бюджетов.
15. Схема разработки сводного бюджета.
16. Подготовка мастер-бюджета – этапы и содержание.
17. Бюджетирование денежных потоков.
18. Эффективность и результативность бизнес-процессов, взаимосвязь процесса и результата работы.
19. Управление бизнес-процессами для обеспечения устойчивого развития бизнеса.
20. Разработка системы управления развитием бизнеса компании.

Уметь, владеть:

Представить один из теоретических вопросов в форме практико-ориентированного исследования с использованием аналитического материала и данных статистического наблюдения, а также материалов официальной статистики.

Контрольная работа должна быть написана студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата А4 (210x297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для контрольной работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.

5. Список использованной литературы.

6. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов контрольной работы.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке контрольной работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- знакомство студентов с темами контрольной работы
- подбор и анализ литературы по теме контрольной работы
- написание контрольной работы
- оценка содержания контрольной работы преподавателем.

Темы контрольной работы дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: глубина теоретического обобщения, представленного в работе, присутствие собственных выводов и анализа, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Промежуточная аттестация в форме экзамена предусматривает проведение обязательной экзаменационной процедуры. Экзамен по дисциплине предусмотрен в устной форме по билетам.

Вопросы к экзамену

Знать:

1. Сущность организационных изменений и организационного развития.
2. Условия и причины организационных изменений.
3. Классификация организационных изменений.
4. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
5. Основные этапы управления изменениями.
6. Диагностика потребности в изменениях.
7. Модель жизненного цикла организации Адизеса.
8. Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
9. Характеристика основных типов организационных изменений.
10. Важнейшие компоненты организационных изменений.
11. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера.
12. Стратегии осуществления изменений.
13. Причины сопротивления изменениям.
14. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
15. Сущность, элементы и функции организационной культуры.
16. Менеджмент самообучающейся организации.
17. Формирование команды для стратегических изменений.
18. Формы финансового обеспечения развития бизнеса.
19. Какие методы относятся к долевого финансированию развития бизнеса?
20. Какие методы относятся к долговому финансированию развития бизнеса?
21. Какое влияние оказывает стадия развития бизнеса на выбор методов финансового обеспечения?
22. Назовите основные преимущества и недостатки долевого и долгового финансирования.
23. Что такое «венчурное финансирование»?
24. Объясните, что означает «долина смерти» в бизнесе, какие стадии развития она охватывает.
25. Что показывает средневзвешенная стоимость капитала (WACC)?
26. Какое влияние оказывает стратегия финансирования развития бизнеса на средневзвешенную стоимость капитала?
27. Чем отличаются стадии deal flow и due diligence в бизнесе?
28. Какие стадии выделяют в процессе взаимоотношений инвестора и организации?
29. Объясните отличия процедур IPO и МВО.
30. Экономическое содержание рисков бизнеса.
31. Критерии количественной оценки риска. Методы количественной оценки предпринимательских рисков.
32. Этапы управления предпринимательскими рисками бизнеса.
33. Критерии количественной оценки предпринимательских рисков.
34. Современная классификация предпринимательских рисков.
35. Критерии и основные методы количественной оценки предпринимательских рисков.
36. Основные подходы к управлению рисками и их содержание.
37. Основные группы методов управления рисками.
38. Содержание метода избежания риска и условия его применения.

39. Основные приемы уклонения от риска.
40. Содержание методов удержания (сохранения) риска и особенности их применения.
41. Основные формы самострахования как приема снижения уровня риска, его положительные и отрицательные стороны.
42. Методы снижения риска.
43. Основные формы диверсификации рисков.
44. Основные формы лимитирования (локализации) рисков.
45. Основные методы передачи риска.
46. Методы компенсации риска.
47. Разработка политики управления рисками на предприятии.
48. Экономическая безопасность предприятия и ее функциональные составляющие.
49. Показатели финансовой безопасности предприятия.
50. Факторы и источники угроз экономической безопасности предприятия.
51. Финансовая составляющая экономической безопасности предприятия.
52. Интеллектуальная и кадровая составляющая ЭБП.
53. Стратегия экономической безопасности предприятия.
54. Внутренние и внешние угрозы экономической безопасности предприятия.
55. Коммерческая тайна и организация ее защиты.

Уметь, владеть:

Типовые задания к экзамену

Задача 1.

Организация собирается вложить средства в приобретение новой технологической линии, стоимость которой вместе с доставкой и установкой составит 60 млн. руб. Ожидается, что сразу после пуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составят 20 млн. руб. Работа машины рассчитана на 5 лет. Ликвидационная стоимость линии равна затратам на ее демонтаж. Принятая норма дисконта равна 12%. Определить экономическую эффективность проекта с помощью показателя чистой современной прибыли (NPV). Определить также индекс рентабельности инвестиций (PI), внутреннюю норму доходности (IRR), сделать соответствующие выводы.

Задача 2.

Изучается предложение о вложении средств в четырехлетний инвестиционный проект, в котором предполагается получить доход за первый год — 20 млн. руб., за второй — 25 млн. руб., за третий — 30 млн. руб. Поступления доходов происходят в конце соответствующего года, а процентная ставка прогнозируется в размере 15%. Является ли это предложением выгодным, если в проект требуется сделать капитальные вложения в размере — 50 млн. руб.? Определить также индекс рентабельности инвестиций (PI), внутреннюю норму доходности (IRR), сделать соответствующие выводы.

Задача 3.

Предприятие предполагает реализовать проект за 2 года. Планируются следующие размеры и сроки инвестиций. В начале первого года единовременные затраты — 20 млн. руб., в начале второго года — 15 млн. руб. Доходы планируют получать в первые три года по 10 млн. руб., в течение последующих двух лет по 8 млн. руб. Ставка приведения планируется в размере 15%. Необходимо определить современную стоимость капитальных вложений и поступлений доходов, сумму чистой современной стоимости (NPV). Определить также индекс рентабельности инвестиций (PI), внутреннюю норму доходности (IRR), сделать соответствующие выводы.

Задача 5.

Используя исходные данные (таблица), оценить эффективность капитальных вложений в организацию и подготовку производства изделия «А», а также срок их окупаемости.

Таблица

Анализ эффективности капитальных вложений с использованием показателя NPV

Годы	Начальные инвестиционные затраты (—) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке E, равной 20%	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
0	-8000			
1	2530			
2	2880			
3	3104			
4	3272			
5	3356			
NPV				

Задача 6.

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инвестиционных проекта. Потоки платежей характеризуются следующими данными:

млн. руб.

	Инвестиционные затраты (—) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект «А»	-40	-50	35	40	50	50
Проект «Б»	-50	-10	30	35	30	30

Рассчитать чистую современную стоимость и индекс рентабельности проектов «А» и «Б» при ставке дисконтирования 15%. Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

Задача 7.

Предприятие рассматривает инвестиционный проект, который предполагает единовременные капитальные вложения в сумме 45 млн. руб. Денежные поступления предусматриваются в течение 4 лет в следующих размерах: 12 млн. руб., 15 млн. руб., 18 млн. руб. и 18 млн. руб. Процентные ставки для расчета коэффициента дисконтирования приняты: $E_1 = 10\%$ и $E_2 = 15\%$. По результатам сравнения исчислить значение внутренней нормы доходности (IRR).

Таблица 1 – Анализ эффективности капитальных вложений

Год	Начальные инвестиции (—) и чистые денежные потоки (+), млн. руб.	Расчет I		Расчет II	
		Дисконтный множитель при ставке, равной 10%	Современная стоимость, млн. руб.	Дисконтный множитель при ставке, равной 15%	Современная стоимость, млн. руб.
0	-45				

1	12				
2	15				
3	18				
4	18				
NPV					

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Арустамов, Э. А. Основы бизнеса : учебник / Э.А. Арустамов. - 4-изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 230 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03169-4, экземпляров неограничено
2. Богатин, Ю.В. Экономическое управление бизнесом Электронный ресурс : учебное пособие / В.А. Швандар / Ю.В. Богатин. - Экономическое управление бизнесом, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 391 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00324-2, экземпляров неограничено
3. Нив, Генри. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга Электронный ресурс / Генри Нив ; пер.: Ю. Рубаник, Ю. Адлер, В. Шпер. - Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 368 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-4601-2, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

4. Джон, Джестон Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов Электронный ресурс / Джестон Джон, Нелис Йохан ; ред.: В. Тренева, Е. Бекназаровой ; пер. В. Агапов. - Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов, 2020-06-10. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 648 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-4350-9, экземпляров неограничено
5. Какаева, Е. А. Инновационный бизнес : стратегическое управление развитием / Е.А. Какаева ; Е.Н. Дуненкова. - Москва : Издательский дом «Дело», 2015. - 175 с. - (Образовательные инновации). - ISBN 978-5-7749-1021-2, экземпляров неограничено
6. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.З. Черняк [и др.]. — Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 591 с.
7. Ронда, Абрамс. Бизнес-план на 100% : Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс. - Москва : Альпина Паблишер, 2014. - 496 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-9614-4548-0, экземпляров неограничено
8. Орлова, П. И. Бизнес-планирование (2-е издание) : Учебник для бакалавров / Орлова П. И. - Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. - 286 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-394-02432-0, экземпляров неограничено