

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет - экономический



УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор

Т.А. Хагуров

«31» мая 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**  
**Б1.О.01 БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ**  
**УПРАВЛЕНИЕ**

|  |                      |
|--|----------------------|
| Направление подготовки/специальность     | 38.04.02 Менеджмент  |
| Направленность (профиль) / специализация | Международный бизнес |
| Форма обучения                           | очная, заочная       |
| Квалификация                             | Магистр              |

Краснодар 2024

Рабочая программа дисциплины «Бизнес-модели и стратегическое управление» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программу составили:

Дармилова Ж.Д., д.э.н., проф.  
профессор кафедры мировой экономики  
и менеджмента

---

Кочиева Анна Казбековна, к.э.н., доцент  
кафедры мировой экономики и менеджмента

---

Рабочая программа дисциплины «Бизнес-планирование в международных компаниях» утверждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента, протокол № 6 от 17.04.2024 г.

Заведующий кафедрой мировой экономики и менеджмента  
д.э.н., профессор Шевченко И.В.

---

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета, протокол № 10 от 17.05.2024 г.

Председатель УМК факультета  
д.э.н., профессор Дробышевская Л.Н.

---

Рецензенты:

Устьянцев Д.Е., заместитель генерального директора по продажам, ООО «Лидер-Кореновск»

Захарова Л.Н., к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

1.1 Цель освоения дисциплины заключается в формировании у обучающихся системного представления о бизнесе, его среде и векторе развития, определении полезных элементов ценностного предложения для клиентов бизнеса, необходимых для формулирования и реализации стратегии предприятия, а также освоении практических подходов к созданию и трансформации бизнес-моделей.

### 1.2 Задачи дисциплины

– ознакомить обучающихся с основными положениями построения и совершенствования бизнес-моделей;

– привить навыки стратегического выбора для создания и предложения ценности; изучить связь бизнес-моделей с бизнес-стратегией и управлением инновациями;

– научить студентов строить бизнес-модели компаний с учетом новых рыночных возможностей, стратегий развития организаций.

### 1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-модели и стратегическое управление» относится к обязательной части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 1 курсе по очной и заочной формам обучения. Вид промежуточной аттестации: экзамен.

Знания, полученные в процессе освоения дисциплины, послужат базой для изучения дисциплин «Современные теории и практики управления», «Методы принятия организационно-управленческих решений», «Управление проектной деятельностью», «Стратегическое планирование и анализ».

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций: .

| Код и наименование индикатора* достижения компетенции  | Результаты обучения по дисциплине   |
|--|---|
| <b>ОПК-4</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций |   |
| <b>ИОПК-4.2</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций   | <b>Знает</b> методы исследования рынка, стратегического анализа и оценки рыночных возможностей, разработки стратегии инновационного развития и соответствующих им бизнес-моделей.                               |
|  | <b>Умеет</b> исследовать рынок, проанализировать и оценить рыночные возможности, разработать стратегию развития организации и соответствующие им бизнес- модели.  |
|  | <b>Владеет</b> навыками применения инструментария исследования рынка, стратегического анализа и оценки рыночных возможностей, разработки стратегии инновационного развития и соответствующих им бизнес-моделей. |

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

| Виды работ   |                                      | Всего часов | Форма обучения   |             |
|--|--------------------------------------|-------------|------------------|-------------|
|  |                                      |             | очная            | заочная     |
|  |                                      |             | 1 семестр (часы) | курс        |
| <b>Контактная работа, в том числе:</b>   |                                      |             | <b>30,3</b>      | <b>14,3</b> |
| <b>Аудиторные занятия (всего):</b>   |                                      |             | <b>30</b>        | <b>10</b>   |
| занятия лекционного типа   |                                      |             | 6                | 4           |
| лабораторные занятия   |                                      |             |                  |             |
| практические занятия   |                                      |             | 24               | 10          |
| семинарские занятия  |                                      |             |                  |             |
| <b>Иная контактная работа:</b>   |                                      |             | <b>0,3</b>       | <b>0,3</b>  |
| Контроль самостоятельной работы (КСР)  |                                      |             |                  |             |
| Промежуточная аттестация (ИКР)   |                                      |             | 0,3              | 0,3         |
| <b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>  |                                      |             | <b>51</b>        | <b>85</b>   |
| Расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)   |                                      |             | 14               | 20          |
| Реферат/эссе (подготовка)  |                                      |             | 6                | 10          |
| Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям и т.д.) |                                      |             | 31               | 55          |
| Подготовка к текущему контролю   |                                      |             |                  |             |
| <b>Контроль:</b>   |                                      |             | <b>26,7</b>      | <b>8,7</b>  |
| Подготовка к экзамену  |                                      |             | 26,7             | 8,7         |
| <b>Общая трудоёмкость</b>  | <b>час.</b>                          |             | <b>108</b>       | <b>108</b>  |
|  | <b>в том числе контактная работа</b> |             | <b>30,3</b>      | <b>14,3</b> |
|  | <b>зач. ед</b>                       |             | <b>3</b>         | <b>3</b>    |

## 2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 1 семестре (*очная форма обучения*)

| №  | Наименование разделов (тем)  | Количество часов |                   |    |    |                      |
|----|--|------------------|-------------------|----|----|----------------------|
|    |  | Всего            | Аудиторная работа |    |    | Внеаудиторная работа |
|    |  |                  | Л                 | ПЗ | ЛР |                      |
| 1. | Концепция, сущность, классификация бизнес-моделей, со отношение бизнес-моделей и стратегии организации | 39               | 4                 | 14 |    | 21                   |
|    | Концепции стратегического управления и бизнес-модели   | 9                | 2                 | 2  |    | 5                    |
|    | Сущность и классификация бизнес-моделей  | 18               | 2                 | 8  |    | 8                    |
|    | От инноваций к трансформации бизнес-моделей  | 12               |                   | 4  |    | 8                    |
| 2. | Технологии разработки стратегий развития и построения со ответствующих им бизнес-моделей               | 42               | 2                 | 10 |    | 30                   |
|    | Бизнес-модели по А.Остервальдеру и И.Пинье.  |                  |                   |    |    |                      |
|    | Бизнес-модели по О. Гассману, К. Франкенбергеру, М. Шик  | 10               | 2                 | 2  |    | 6                    |
|    | Обновление бизнес-моделей по М. Джонсону, К. Кристенсену, Х. Кагерманну                                | 10               |                   | 2  |    | 8                    |
|    | Оценка текущей бизнес-модели по К. Линцу, Г. Мюллер-Стивенсу, А. Циммерману                            | 10               |                   | 2  |    | 8                    |
|    | Радикальная смена бизнес-модели  | 12               |                   | 4  |    | 8                    |
|    | <i>ИТОГО по разделам Дисциплины</i>  | 81               | 6                 | 24 |    | 51                   |
|    | Контроль самостоятельной работы (КСР)  |                  |                   |    |    |                      |
|    | Промежуточная аттестация (ИКР)   | 0,3              |                   |    |    |                      |
|    | Подготовка к текущему контролю   | 26,7             |                   |    |    |                      |
|    | Общая трудоёмкость по дисциплине   | 108              |                   |    |    |                      |

Примечание: Л - лекции, ПЗ - практические занятия / семинары, ЛР - лабораторные занятия, СРС - самостоятельная работа студента

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 1 семестре (*заочная форма обучения*)

| №  | Наименование разделов (тем)   | Количество часов |                   |    |    |                             |
|----|---|------------------|-------------------|----|----|-----------------------------|
|    |   | Всего            | Аудиторная работа |    |    | Внеаудиторная работа<br>СРС |
|    |   |                  | Л                 | ПЗ | ЛР |                             |
| 1. | Концепция, сущность, классификация бизнес-моделей, соотношение бизнес-моделей и стратегии организации | 38               | 2                 | 6  |    | 30                          |
|    | Концепции стратегического управления и бизнес-модели  | 14               | 2                 | 2  |    | 10                          |
|    | Сущность и классификация бизнес-моделей   | 12               |                   | 2  |    | 10                          |
|    | От инноваций к трансформации бизнес-моделей   | 12               |                   | 2  |    | 10                          |
| 2. | Технологии разработки стратегий развития и построения соответствующих им бизнес-моделей               | 61               | 2                 | 4  |    | 55                          |
|    | Бизнес-модели по А.Остервальдеру и И.Пинье  | 14               | 2                 | 2  |    | 10                          |
|    | Обновление бизнес-моделей по М. Джонсону, К. Кристенсену, Х. Кагерманну                               | 12               |                   | 2  |    | 10                          |
|    | Оценка текущей бизнес-модели по К. Линцу, Г. Мюллер-Стивенсу, А. Циммерману                           | 16               |                   |    |    | 16                          |
|    | Радикальная смена бизнес-модели   | 19               |                   |    |    | 19                          |
|    | <i>ИТОГО по разделам Дисциплины</i>   | 99               | 4                 | 10 |    | 85                          |
|    | Контроль самостоятельной работы (КСР)   |                  |                   |    |    |                             |
|    | Промежуточная аттестация (ИКР)  | 0,3              |                   |    |    |                             |
|    | Подготовка к текущему контролю  | 8,7              |                   |    |    |                             |
|    | Общая трудоемкость по дисциплине  | 108              |                   |    |    |                             |

Примечание: Л - лекции, ПЗ - практические занятия / семинары, ЛР - лабораторные занятия, СРС - самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

| №  | Наименование раздела (темы)   | Содержание раздела (темы)  | Форма текущего контроля |
|----|---|--|-------------------------|
| 1. | Концепция, сущность, классификация бизнес-моделей, соотношение бизнес-моделей и стратегии организации | Сущность и виды бизнес-моделей<br>Внешняя и внутренняя среда бизнес-модели<br>Схематическое представление бизнес-модели<br>Ключевые партнеры в бизнес-моделях<br>Ключевые виды деятельности в бизнес-моделях<br>Ключевые ресурсы в бизнес-моделях<br>Структура издержек в бизнес-моделях<br>Потоки поступления доходов в бизнесе<br>Каналы сбыта в бизнес-моделях<br>Ценностные предложения в бизнес-моделях<br>Взаимоотношение с клиентами в бизнес-моделях<br>Основные формы бизнес-моделей<br>Управление бизнес-моделями в стратегическом менеджменте | блиц-опрос              |
| 2. | Технологии разработки стратегий развития и построения соответствующих им бизнес-моделей               | Принципы построения бизнес-моделей<br>Бизнес-модели и бизнес-стратегии<br>Почему бизнес-модели нужно радикально изменять.<br>Проведение радикальной смены бизнес-модели.<br>Изменение уровня охвата. Изменение уровня кастомизации.<br>Механизм формирования стратегии развития и бизнес-моделей   | блиц-опрос              |

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

| №  | Наименование раздела (темы)   | Тематика занятий/работ   | Форма текущего контроля |
|----|---|--|-------------------------|
| 1. | Концепция, сущность, классификация бизнес-моделей, соотношение бизнес-моделей и стратегии организации | Сущность и виды бизнес-моделей<br>Внешняя и внутренняя среда бизнес-модели<br>Схематическое представление бизнес-модели<br>Ключевые партнеры в бизнес-моделях<br>Ключевые виды деятельности в бизнес-моделях<br>Ключевые ресурсы в бизнес-моделях<br>Структура издержек в бизнес-моделях<br>Потоки поступления доходов в бизнесе<br>Каналы сбыта в бизнес-моделях<br>Ценностные предложения в бизнес-моделях<br>Взаимоотношение с клиентами в бизнес-моделях<br>Основные формы бизнес-моделей<br>Управление бизнес-моделями в стратегическом менеджменте | Р, Э, РГР кейсы         |
| 2. | Технологии разработки стратегий развития и построения соответствующих им бизнес-моделей               | Принципы построения бизнес-моделей<br>Бизнес-модели и бизнес-стратегии<br>Почему бизнес-модели нужно радикально изменять.<br>Проведение радикальной смены бизнес-модели.<br>Изменение уровня охвата. Изменение уровня кастомизации.<br>Механизм формирования стратегии развития и бизнес-моделей   | Р, Э, РГР кейсы         |

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

### 2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Не предусмотрено

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

| № | Вид СРС                                       | Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной  |
|---|---|---|
| 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 | Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.   | Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. 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>            |
| 3 | 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.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### 3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций) 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.

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

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Бизнес-модели и стратегическое управление».

Оценочные средства включают контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме доклада-презентации по проблемным вопросам, разноуровневых заданий, ситуационных задач и **промежуточной аттестации** в форме вопросов и заданий к экзамену.

#### Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

| № 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     | ИОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии создания и развития инновационных | <i>Знает</i> методы исследования рынка, стратегического анализа и оценки рыночных возможностей, разработки стратегии  | Реферат, эссе, решение задач, кейсов | Вопросы на экзамене 1-20  |
|       | направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций   | инновационного развития и соответствующих им бизнес-моделей.  |                                      |                           |
| 2     |   | <i>Умеет</i> исследовать рынок, проанализировать и оценить рыночные возможности, разработать стратегию развития организации и соответствующие им бизнес-модели. | Реферат, эссе, решение задач, кейсов | Вопросы на экзамене 21-37 |

|   |  |  |                                      |                              |
|---|--|--|--------------------------------------|------------------------------|
| 3 |  | <p><b>Владеет</b> навыками применения инструментария исследования рынка, стратегического анализа и оценки рыночных возможностей, разработки стратегии инновационного развития и соответствующих им бизнес-моделей.</p> | Реферат, эссе, решение задач, кейсов | Вопросы на экзамене<br>38-50 |
|---|--|--|--------------------------------------|------------------------------|

**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***

**Кейс: смена бизнес-модели и позиционирования для компании-посредника на промышленном рынке.**

**ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ:**

Компания с 10-летним опытом, специализирующаяся на поставках промышленным предприятиям инструмента и расходных материалов для станков. Компания является эксклюзивным (на Урале) дилером одного из известных немецких брендов. В компании эффективно работает технология активных экспертных продаж, основанная на демонстрации клиентам экономически и технологически обоснованной выгоды перехода на предлагаемые компанией немецкий инструмент и расходники.

Компания занимает лидирующие места среди российских дилеров бренда по объёмам продаж. Положение компании среди конкурентов на Урале также уверенное и успешное.

**ЗАДАЧА:**

Руководство компании, изучая возможности роста компании и понимая ограничения, которые несёт текущая бизнес-модель/позиционирование (территориально ограниченный дилер), находится в поиске нового позиционирования / формата работы компании, которое позволит значительно, в несколько раз, увеличить доходы и прибыль компании.

**РЕШЕНИЕ:**

Для реализации задачи - разработки новой модели работы и нового позиционирования компании предлагается провести цикл поисковых сессий, с участием руководителей компании и сотрудников-носителей компетенций.

*Цель первой сессии*, с участием Директора компании (он же мажоритарный собственник) и Коммерческого директора (миноритарный собственник) компании:

Чёткое описание текущей позиции компании, её сильных и слабых сторон, возможностей и зон риска, которые несёт её текущий формат работы и рыночное окружение.

Определение, конкретизация, фиксация стратегических целей, которые видят собственники компании.

Выработка гипотез, подготовка ко второму этапу.

**В РЕЗУЛЬТАТЕ РАБОТЫ НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ:**

определены основные ограничения и опасности, которые несёт текущая модель: невозможность роста из-за географических и ассортиментных ограничений; выходящая за рамки безопасности зависимость от компании-поставщика; замещение в головах клиентов бренда компании брендом продаваемой продукции.

Оценены сильные стороны компании (компетенция в активных экспертных продажах; большая клиентская база; опыт формирования выгод в головах ЛПП; знание рынка, потребностей клиентов, силы конкурентов и т.п.)

Определено место продукции продаваемой компанией на матрице Цена-Качество (как показал анализ - это зона максимальной конкуренции) и свободные зоны на этой матрице, потенциальные для расширения ассортимента предложения.



Сформулированы и обсуждены три гипотезы формата работы компании: “дилер европейской компании с более широким ассортиментом и лояльностью к дилерам”, “дилер китайской компании-производителя, смена зоны в матрице Цена-качество” и “мультибрендовый комплектовщик - эксперт”.

После сравнительного анализа приоритет отдан варианту “мультибрендовый комплектовщик-эксперт”. Принято решение проверить, обсудить и доработать именно эту модель на втором этапе - поисковой сессии с участием носителей компетенций, технических специалистов и лучших продавцов компании

*Цель второго этапа* - разработка 2-3 вариантов достаточно конкретных форматов работы компании (бизнес-модель, позиционирование, основные зоны конкурентного отрыва) и “продажа” необходимых изменений ключевым сотрудникам компании, за счёт их вовлеченности в процесс формирования решения.

Основные блоки работы и их результаты:

Форсайт-сессия, в результате которой были описаны основные актуальные тренды рынка, прогноз их развития и предложения по изменениям, которые компания должна провести, чтобы получит максимальную выгоду от этих трендов.

Описали текущие потребности клиентов из 4-х ключевых клиентских групп и спрогнозировали изменения этих потребностей, исходя из описанных трендов.

Выделены 2-е наиболее перспективные клиентские группы (опираясь на тренды рынка и общеэкономические тренды) сформулированы предложения по изменениям на прогноз потребностей клиентов этих групп.

Сгруппировав получившийся список изменений, добавив их к сегодняшним компетенциям компании, получены несколько разных потенциальных форматов работы компании.

Далее пропущены эти потенциальные форматы через ряд фильтров, в т.ч. и такой, как тестовая презентация (участники сессии разбились на несколько групп и каждая подготовила презентацию по одному из форматов, а затем попыталась “продать” формат, продемонстрировав выгоды для клиента, руководителям компании). В итоге “в финал” выходят три бизнес-модели, опирающиеся на модель “мультибрендовый комплектовщик-эксперт”. Одна из них подразумевает расширение ассортимента до поставки станков, другая - наладку собственного небольшого производства по восстановлению инструмента и третья модель, подразумевающая широкий ассортимент, как в по функционалу, так и по цене, с упором на максимальный сервис для клиента, обеспечивающий добавленную пользу, а соответственно и добавочную стоимость.

Последним блоком работы на 2-ой сессии является подробная проработка выбранных моделей, наполнение их максимальными подробностями, позволяющими составить полное и чёткое представление о позиционировании, об отстройке от конкурентов, о ключевых зонах инвестиций, о необходимых изменениях в структуре компании, в подборе специалистов. В результате этой работы - выход на 3-ий этап.

*Задача третьего этапа* - проведение многофакторного анализа (МФА) и выбор основной модели и позиционирования работы компании.

На этом этапе, в составе рабочей группы, куда входили Генеральный директор и Коммерческий директор компании разработана карта для МФА (основные, наиболее важные критерии сравнения форматов и их вес).

Далее по этой карте были оценены все три формата, причём отдельно для каждой из двух целевых клиентских групп.

В результате определены сильные и слабые стороны каждого из форматов и выбран наиболее перспективный формат - который, во-первых набрал большее кол-во баллов по обеим клиентским группам, а во-вторых даёт возможность развиваться в другой формат, пока признанный слишком инвестиционно-ёмким.

4-ый этап работы над проектом включает в себя разработку прототипов сервисных инструментов для максимально эффективного решения задач клиента и формирование планов работы компании по переходу на новую бизнес-модель и позиционирование.

**РЕЗУЛЬТАТ:**

**КЛИЕНТ ПОЛУЧИЛ:**

проработанный, аргументированно выбранный, “проданный” ключевым сотрудникам новый формат работы компании, позволяющий решить стратегические задачи по росту доходов и прибыли

новую бизнес-модель, защищающую собственников компании от возможных потерь, связанных с текущей моделью работы

прототип необходимых для работы в новом позиционировании автоматизированных сервисов решения задач клиента

план работы на ближайшие 6 месяцев по началу перевода компании на новую бизнес-модель и на новое позиционирование.

**Кейс: торгово-производственная компания, работающая в одном из регионов, оказалась на грани краха после прихода в область крупных сетей.** Дайте совет ее собственнику, решив кейс.

**Дано.** Региональная компания «Спорт-Экстрим», занимающаяся производством и реализацией спортивных товаров (как собственного производства, так и закупаемых на стороне), на пятом году своего существования столкнулась с прекращением роста выручки и прибыли. При этом не было никаких видимых причин для ухудшения ситуации - кризиса на рынке, резких изменений в ценовой и ассортиментной политике.

**Ограничения.** У «Спорт-Экстрима» не было ресурсов, чтобы на равных конкурировать с крупными федеральными игроками, пришедшими на местный рынок, и вести серьезную экспансию в другие регионы. Компания арендовала помещения у муниципальных органов власти и не могла рассчитывать на эту недвижимость как на дополнительный источник дохода.

**Необходимо решить.** Возможно ли в данной ситуации возвращение компании в прибыльную зону за счет корректировки ее бизнес-модели.

Предыстория

Этот кейс написан на основе реального консалтингового проекта, в котором мне довелось участвовать в 2010 году. Компания «Спорт-Экстрим» развивалась на своем региональном рынке в отсутствие жесткой прямой конкуренции, ориентируясь на существующий спрос и незанятые ниши. Первоначально занималась розничной продажей спортивных товаров. Затем освоила смежные сегменты: продажу спортивного инвентаря,

товаров для охоты, рыбалки, мото/ велотуризма. Спустя несколько лет появилось производство спортивной одежды для гимнастики и фитнеса.

Общей концепцией бизнеса стало: все для спорта и активного отдыха. Позиционирование: товары в среднем ценовом сегменте плюс оригинальная продукция собственного производства.

До момента обращения за консультацией среднегодовые темпы роста бизнеса составляли от 50% до 100%. «Спорт-Экстрим» активно росла, использовала различные методы мотивации персонала, проводила тренинги и выездные сессии. В общем, все было замечательно: бизнес рос и приносил стабильную прибыль, атмосфера в коллективе была пропитана позитивом.

Развитие шло за счет выхода в новые сегменты рынка: осваивали новые товарные группы в рознице, развивали корпоративные продажи. Среднемесячная выручка колебалась от 3 млн до 5 млн рублей, в офисе работало порядка 40 человек. Руководил компанией собственник, который занимался и вопросами стратегического развития, и оперативным руководством.

Направления бизнеса «Спорт-Экстрим»:

Собственное производство спортивной одежды (порядка 700 оригинальных лекал).

Розничная сеть в пределах одного города по реализации широкого ассортимента спортивного инвентаря и одежды, товаров для рыбалки, туризма и активного отдыха.

Отдел корпоративных продаж (клиенты - розничные сети и муниципальные органы власти).

Обособленная розничная точка по продаже вело/мототехники, запасных частей и аксессуаров.

Структура выручки компании «Спорт-Экстрим»



На рынке региона были и другие местные компании, работающие в данных направлениях. Но прямой конкуренции не было. Ни у кого больше не было производства. Розничные продажи других компаний в данных товарных сегментах не выходили за пределы их городов. Более того, «Спорт-Экстрим» поставлял в их магазины продукцию собственного производства.

Что-то пошло не так

В один прекрасный момент на региональный рынок пришли крупные федеральные игроки. Продажи «Спорт-Экстрима» перестали расти, а по некоторым сегментам (розница и вело/мото) и вовсе пошли вниз.

Конкурировать с федеральными игроками в ширине и глубине ассортиментной линейки становилось все сложнее. До поры до времени ситуацию спасала нарабатанная репутация, лояльность местных покупателей и наличие в ассортименте недорогих (относительно федеральных сетей) товаров, которые больше соответствовали покупательской способности основной части местной аудитории.

Фактически клиентская база «Спорт-Экстрима» разделилась: те, кто мог позволить себе более дорогие и качественные товары, ушли в федеральные сети. А региональной компании сохранили верность те покупатели, кому были не по карману брендовые товары, а также те, кто размещал индивидуальные заказы на пошив спортивной одежды - формы для занятий

физкультурой в школе, спортивных секциях, нестандартной экипировки.

Первая реакция собственника: надо добавить рекламы и активизировать маркетинговую поддержку. Не помогло, но затраты выросли. Выросли затраты, следовательно, снизилась прибыль. Как следствие - у продавцов уменьшились бонусы, и стал ухудшаться моральный климат в коллективе.

Вторая реакция собственника: увеличить интенсивность тренингов с персоналом, чтобы поднять мотивацию, нарастить продажи, вернуться на траекторию роста. Снова не помогло. Затраты еще раз выросли, а продажи нет. Добавились проблемы с ухудшением оборачиваемости товарных остатков, ростом неликвидных остатков. Прибыль продолжала падать.

Третья реакция собственника: пора продавать бизнес, пока не стало еще хуже.

В этот момент были приглашены консультанты. Первоначальная постановка задачи звучала так: подготовка пакета документов для дие йШдепсе, обоснование стоимости компании, которая понималась собственником чисто интуитивно. Но анализ активов показал большое расхождение между ожиданиями собственника и реальной оценкой компании. Поэтому собственнику было предложено в качестве альтернативной задачи разработать программу реанимации бизнеса и возврата его на траекторию роста.

Вопросы

1. Может ли такой небольшой региональный бизнес выжить и продолжить развиваться, конкурируя с крупными сетями?
2. Как необходимо скорректировать бизнес-модель компании «Спорт-Экстрим» для возврата в прибыльную зону?
3. Какие решения могут обеспечить устойчивое развитие компании на горизонте нескольких лет?

### ***Тематика рефератов***

- 1 Бизнес-модели энергетических компаний.
- 2 Бизнес-моделирование в стратегическом управлении.
- 3 Бизнес-модель организации и ее анализ.
- 4 Классические (индустриальные) бизнес-модели.
- 5 Бизнес-модели цифровой экономики.
- 6 Бизнес-модели в сфере услуг.
- 7 Особенности бизнес-моделирования в сфере образования.
- 8 Бизнес-модели в корпорациях.
- 9 Бизнес-модели в логистике.
- 10 Модели управленческой сложности.

### **Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (экзамен)**

1. Понятие бизнес-модели
2. Классификация экономических моделей
3. Виды бизнес-моделей
4. Структура бизнес-модели
5. Бизнес-модели и бизнес-стратегии
6. Графическое представление бизнес-модели
7. Универсальный шаблон бизнес-модели
8. Пошаговый алгоритм построения бизнес-моделей
9. Бизнес-модель как системная схема создания ценности и получения прибыли
10. Шаблон Остервальдера.
11. Типы бизнес-моделей по Линцу, Мюллеру, Циммерману.
12. Бизнес-модель, ориентированная на продукт.
13. Бизнес-модель, ориентированная на платформу.
14. Бизнес-модель, ориентированная на проект.
15. Бизнес-модель, ориентированная на решения.
16. Элементы бизнес-моделей.

17. Стратегический анализ и принципы дизайн-мышления.
18. Принципы и ключевые этапы реализации стратегического дизайн-проекта.
19. Определение бизнеса и дефекты стратегического зрения.
20. Система стратегического управления.
21. Ключевые организационные метафоры.
22. Модель организационной среды.
23. Школы стратегий.
24. Планирование и механизмы научения.
25. Стратегия как предпринимательский процесс экспериментирования.
26. Динамические компетенции современной организации.
27. Бизнес-модель как схема выработки ключевых решений.
28. Изменение бизнес-модели для уменьшения информационных и мотивационных рисков.
29. Анализ стейкхолдеров.
30. Стратегический ментальный базис.
31. Анализ макрофакторов (PESTEL-анализ) и отраслевых трендов.
32. Сценарный анализ ситуации и исследование вариантов развития.
33. Задача мониторинга и научения на основе сканирования внешней ситуации
34. Построение системы предупреждения об изменении критичных факторов ситуации.
35. Схема Джиллада.
36. SWOT-анализ и синтез решений по развитию бизнеса.
37. Структурный подход Портера к конкурентному позиционированию.
38. Модель 5 сил.
39. Матрица базовых стратегий.
40. Цепочка ценности.
41. Реконструкция бизнес-модели и инновация ценности.
42. Стратегическая канва.
43. Стратегия голубого океана
44. Выбор перспективного рынка и сегментирование.
45. Карта потребительской полезности.
46. Проектирование ценностного предложения.
47. Позиционирование ценностного предложения.
48. Проектирование цепочки ценности.
49. GAP-анализ.
50. Обоснование In house/Outsourcing решений по развитию компетенций.
51. Переход к проектному формату реализации стратегии
52. Пространство стратегического анализа в корпоративной стратегии.
53. Диверсификация и интеграция.
54. Портфельные матрицы.
55. Ядро бизнеса и карта смежных зон (Bain).
56. Карта роста (McKinsey)

### **Критерии оценивания результатов обучения**

| Оценка                           | Критерии оценивания по экзамену  |
|----------------------------------|--|
| Высокий уровень<br>«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<br>«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 (модулю) 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.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

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

### 5.1. Учебная литература

1. Остервальдер, Александр. **Построение бизнес-моделей** = Business model generation: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, Ив Пинье; пер. с англ. [М. Кульнева ; ред. М. Савина]. - [3-е изд.]. - Москва: Альпина Паблишер, 2013; Сколково:Московская школа управления, 2013. - 286 с.: ил. - ISBN 9785961443424. - ISBN 9780470876411: 635.76.

2. Шеер, А. Индустрия 4.0: от прорывной бизнес-модели к автоматизации бизнес-процессов / А. Шеер; под науч. ред. Д. Стефановского; пер. с англ. Д. Стефановского, О. А. Виниченко; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: Дело, 2020. – 272 с.: схем, табл., ил. – (Академический учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612569>

3. Рубин, Ю. Б. Управление собственным бизнесом : учебник : [16+] / Ю. Б. Рубин. – 17-е изд., доп. – Москва: Университет Синергия, 2021. – 1104 с.: ил. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602851>

## 5.2. Периодическая литература

Указываются печатные периодические издания из «Перечня печатных периодических изданий, хранящихся в фонде Научной библиотеки КубГУ» <https://www.kubsu.ru/ru/node/15554>, и/или электронные периодические издания, с указанием адреса сайта электронной версии журнала, из баз данных, доступ к которым имеет КубГУ:

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

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

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

### Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

### 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)

#### **Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:**

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru;>
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
5. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

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

##### **Критерии оценки контрольных вопросов**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если при ответе на поставленный (или дискутируемый) вопрос им были освещены соответствующий материал в полном объеме, проявил способность формулировать собственную точку зрения по определенной проблеме. Отличная оценка может быть predetermined формированием, высказыванием и обоснованием студентом собственной оригинальной позиции по обсуждаемому вопросу. Студент при ответе на вопрос (или при его обсуждении) проявил самостоятельность мышления, глубокие знания закона, теории и практики применения уголовно-правовых норм.

Оценка «хорошо» выставляется при условии, что студент проявил достаточно глубокие знания при ответе на поставленный (или дискутируемый) вопрос, но не достиг требуемой глубины и самостоятельности в его освоении. Имелись недочеты и мелкие неточности при использовании необходимых положений закона, при изложении теоретического материала, недостаточно использованы материалы практики применения уголовного закона; аргументация позиции по дискутируемому вопросу не вполне убедительна.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при наличии фактических ошибок в применении нормативного материала, теоретических ошибок и неточностей в ответе студента, игнорировании им материалов практики применения уголовного закона. Проявлена недостаточная активность при участии в дискуссии, приводимые аргументы малоубедительны.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при отказе от ответа на поставленный вопрос или от участия в его обсуждении, наличии грубых фактических ошибок, незнании соответствующих положений уголовного закона и сложившейся практики его применения, неумении вести дискуссию и аргументировать свое мнение.

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)

| Наименование специальных помещений  | Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы                      | Адрес (местоположение)  |
|---|--|---|
| Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации<br>4033л | Посадочных мест: 50.<br>Учебная мебель, доска магнитно-маркерная<br>Проектор EpsonEB-420 – 1шт | Российская Федерация, 350040, Южный Федеральный округ, Краснодарский край, г.Краснодар, ул.Ставропольская, 149. Главный учебный корпус. |
| Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации<br>4035л | Посадочных мест: 30.<br>Учебная мебель, доска магнитно-маркерная<br>Проектор EpsonEB-420 – 1шт | Российская Федерация, 350040, Южный Федеральный округ, Краснодарский край, г.Краснодар, ул.Ставропольская, 149. Главный учебный корпус. |

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<br>Комплект специализированной мебели: компьютерные столы<br>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 |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)</p> | <p>Мебель: учебная мебель<br/>         Комплект специализированной мебели: компьютерные столы<br/>         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)</p> | <p>Microsoft Windows 8, 10,<br/>         Microsoft Office Professional Plus</p> |
|--|---|---|