

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
26 мая 2023 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.01 БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

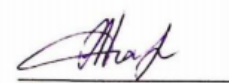
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Управление проектами и бизнес-процессами
Программа подготовки	академическая
Форма обучения	очная, заочная
Квалификация (степень)	магистр

Краснодар 2023

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 составила:

Ж.Д. Дармилова, профессор, докт. экон. наук, профессор



Рабочая программа дисциплины «Бизнес-модели и стратегическое управление» утверждена на заседании кафедры Мировой экономики и менеджмента протокол № 5 от «11» апреля 2023 г.

Заведующий кафедрой

Мировой экономики и менеджмента Шевченко И.В.



Утверждена на заседании учебно-методической комиссии Экономического факультета протокол № 7 от «16» мая 2023 г.

Председатель УМК Экономического факультета Дробышевская Л.Н.



Рецензенты:

Петрусенко М.С.

Председатель Наблюдательного Совета МОАО «Седин», кандидат экономических наук, доцент

Молочников Н.Р.

Профессор кафедры экономики и управления инновационными системами, доктор экономических наук, профессор

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
ОПК-4 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	
ИОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Знает методы исследования рынка, стратегического анализа и оценки рыночных возможностей, разработки стратегии инновационного развития и соответствующих им бизнес-моделей.
	Умеет исследовать рынок, проанализировать и оценить рыночные возможности, разработать стратегию развития организации и соответствующие им бизнес-модели.
	Владеет 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
Контактная работа, в том числе:			30,3	14,3
Аудиторные занятия (всего):			30	10
занятия лекционного типа			6	4
лабораторные занятия				
практические занятия			24	10
семинарские занятия				
Иная контактная работа:			0,3	0,3
Контроль самостоятельной работы (КСР)				
Промежуточная аттестация (ИКР)			0,3	0,3
Самостоятельная работа, в том числе:			51	85
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				
Контроль:			26,7	8,7
Подготовка к экзамену			26,7	8,7
Общая трудоёмкость	час.		108	108
	в том числе контактная работа		30,3	14,3
	зач. ед		3	3

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, соотношение 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 соответствующих им бизнес-моделей	42	2	10		30
	Бизнес-модели по А.Остервальдеру и И.Пинье.	10	2	2		6
	Бизнес-модели по О. Гассману, К. Франкенбергеру, М. Шик					
	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
	ИТОГО по разделам дисциплины	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 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 Внешняя и внутренняя среда бизнес-модели Схематическое представление бизнес-модели Ключевые партнеры в бизнес-моделях Ключевые виды деятельности в бизнес-моделях Ключевые ресурсы в бизнес-моделях Структура издержек в бизнес-моделях Потоки поступления доходов в бизнесе Каналы сбыта в бизнес-моделях Ценностные предложения в бизнес-моделях Взаимоотношение с клиентами в бизнес-моделях Основные формы бизнес-моделей Управление бизнес-моделями в стратегическом менеджменте	блиц-опрос
2.	Технологии разработки стратегий развития и построения соответствующих им бизнес-моделей	Принципы построения бизнес-моделей Бизнес-модели и бизнес-стратегии Почему бизнес-модели нужно радикально изменять. Проведение радикальной смены бизнес-модели. Изменение уровня охвата. Изменение уровня кастомизации. 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 Внешняя и внутренняя среда бизнес-модели Схематическое представление бизнес-модели Ключевые партнеры в бизнес-моделях Ключевые виды деятельности в бизнес-моделях Ключевые ресурсы в бизнес-моделях Структура издержек в бизнес-моделях Потоки поступления доходов в бизнесе Каналы сбыта в бизнес-моделях Ценностные предложения в бизнес-моделях Взаимоотношение с клиентами в бизнес-моделях Основные формы бизнес-моделей 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 Бизнес-модели и бизнес-стратегии Почему бизнес-модели нужно радикально изменять. Проведение радикальной смены бизнес-модели. Изменение уровня охвата. Изменение уровня кастомизации. 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 работы
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
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: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
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: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
4	Выполнение расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
10	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

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		<i>Владеет</i> навыками применения инструментария исследования рынка, стратегического анализа и оценки рыночных возможностей, разработки стратегии инновационного развития и соответствующих им бизнес-моделей.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на экзамене 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 ЛПР; 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, а также эксперты SalesUpNow, 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 обоим 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 due diligence, 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 «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

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

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

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

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

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (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

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
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Профессиональные базы данных:

1. Scopus <http://www.scopus.com/>
2. ScienceDirect 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:

4. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
5. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
6. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
7. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
8. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
9. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
10. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
11. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
12. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
13. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
14. Образовательный портал "Учеба" <http://www.uceba.com/>;
15. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы http://xn--273--84d1f.xn--plai/voprosy_i_otvety

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>
2. Электронная библиотека трудов ученых КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/UserEntry?Action=ToDb&idb=6>
3. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
4. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
5. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru;>
6. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
7. 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)

- Общие рекомендации по самостоятельной работе обучающихся;
- Методические рекомендации по освоению лекционного материала, подготовке к лекциям;
- Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим/лабораторным) занятиям.

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	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 205a	Посадочных мест: 82. Учебная мебель, доска магнитно-маркерная, проектор интерактивный Epson EB-585Wi – 1 шт.	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, лаборатория, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 201a	Посадочных мест: 60. Учебная мебель, Панель интерактивная LCD Newline TruTouch TT-8414B, Конференц-система Apart MA125/ DBX AFS2/ 6x MASK4T-W/ BLX288E/PG58 K3E, Микшер-усилитель Apart MA125, Подавитель акустической обратной связи DBX AFS2, Настенный громкого-воритель Apart MASK4T-W, Радиосистема SHURE BLX288E/PG58 K3E, Микрофон на гибком держателе SHURE, Моноблок HP Pavilion 23-q200ur, Документ-камера ELOAM S600, Беспроводная точка доступа MikroTik RB2011UiAS-IN, Система видеотображения 2x42LF550V/HDSP1x2U/2x LCD-T4509/3xLCD- T4609, ЖК панель LED LG 42" 42LF550V, ЖК панель LED LG 42" 42LF550V, Сплитер AVEHDSP1x2U, Мультимедийная трибуна лектор GlavCom SmartOne EGO1, Система видеоконференцсвязи HiTech OWCS77 Плакаты и презентации «Маркетинг» (86 шт.) POS система Эвотор Стандарт POS система АТОЛ Ритейл Mini 8" АТОЛ 30Ф с ФН, WIN10 IOT, Frontol xPOS Усилитель автономный беспроводной 60Вт с микрофоном Phonic SAFARI 1000M	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

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

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

	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)	
Помещение для самостоятельной работы № 213А, 218А	Учебная мебель, МФУ – 1 шт., принтер – 2 шт., терминальные станции – 31 шт., терминальные станции с наушниками – 5 шт., терминальные станции с колонками – 1 шт. терминальные станции с накладками Брайля на клавиатуру – 2 шт.	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus