

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета ИБДА

протокол от «13» сентября 2018 г.

№ 4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.07.02 Инновационные бизнес-модели: основные подходы и  
актуальные кейсы / Business Models Innovation: Main Approaches and Topical  
Cases**

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

---

*(код и наименование направления подготовки)*

**«МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

---

*направленность (профиль)*

**МАГИСТР**

---

*квалификация*

**очная**

---

*форма обучения*

Год набора – 2019

Москва, 2018

**Автор(ы)–составитель(и):**

PhD, старший преподаватель  
кафедры Менеджмента ИБДА

Т.М. Атнашев

проф, д.э.н. заведующий кафедры  
Менеджмента ИБДА

А.Л. Гапоненко

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	10
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	10
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	11

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.07.02 Инновационные бизнес-модели: основные подходы и актуальные кейсы / Business Models Innovation: Main Approaches and Topical Cases** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-12	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.6	Способность выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса; влиять на формирование спроса в конкурентной среде

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений)	ПК ОС-12.6	<u>на уровне знаний</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– знание основных инструментов стратегического анализа в рамках подхода «стратегия голубого океана»: стратегическая канва, инновация ценности, 4 действия, карта потенциальных клиентов, 6 путей.</li> <li>– знание конкретных кейсов нескольких российских и международных компаний, осуществивших существенную трансформацию бизнес-модели.</li> </ul>
		<u>на уровне умений</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и соответствующих организационных изменений.</li> </ul>
		<u>на уровне навыков</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде с учетом технологических и социально-экономических изменений.</li> </ul>

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с

**преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.**

### **Объем дисциплины**

Учебным планом для дисциплины Б1.В.ДВ.07.02 «Инновационные бизнес-модели: основные подходы и актуальные кейсы / Business Models Innovation: Main Approaches and Topical Cases» установлено:

- трудоемкость дисциплины – 3 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 24 часа, в том числе 4 часа – лекции, 20 часов – практические занятия;
- самостоятельная работа – 48 часов.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.В.ДВ.07.02 «Инновационные бизнес-модели: основные подходы и актуальные кейсы / Business Models Innovation: Main Approaches and Topical Cases», предназначена для студентов 2-го курса, изучается в 3 семестре.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

### **3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины**

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Инновации в бизнес-модели, предпринимательство и стратегия	18	1		5		12	Д
Тема 2	Анализ привлекательности сегментов отрасли голубого океана	18	1		5		12	О
Тема 3	Разработка и выбор целевой бизнес-модели. Планирование реализации стратегии.	18	1		5		12	О
Тема 4	Анализ реальных кейсов и разработка предложений.	18	1		5		12	К, Пр
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		108	4		20		48	36

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости:

Опрос (О)

Кейс (К)

Групповая работа (ГР)

Презентация (Пр)

Диспут (Д)

Тестирование (Т)

## Содержание дисциплины

### **Тема 1 Инновации в бизнес-модели, предпринимательство и стратегия.**

Ключевые определения. Соотношение инноваций в бизнес-модели, предпринимательства и стратегии. Краткое изложение подхода к разработке стратегии голубого океана. Сильные и слабые стороны стратегии Создания голубых океанов.

### **Тема 2. Анализ привлекательности сегментов отрасли голубого океана.**

Аналитические инструменты и модели. Реконструкция границ рынка. Фокусирование на общей картине, а не на цифрах. Выход за пределы существующего спроса

### **Тема 3. Разработка и выбор целевой бизнес-модели. Планирование реализации стратегии.**

Создание стратегии голубого океана. Соблюдение правильной стратегической последовательности. Воплощение стратегии голубого океана. Преодоление основных организационных препятствий. Сравнение стратегии Голубого океана и бизнес-модели Остервальдера. Встраивание процесса воплощения в стратегию. Устойчивость и обновление стратегии голубого океана.

### **Тема 4. Анализ реальных кейсов и разработка предложений.**

Анализ известных кейсов разработки стратегии голубого океана, включая Cirque du Soleil, Zappos, Apple. Применение инструментов анализа к реальным российским и международным компаниям, осуществляющим значительную трансформацию бизнес-модели в настоящее время (вторая часть проводится студентами самостоятельно по выбранным индивидуальным кейсам).

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации**

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1. Инновации в бизнес-модели, предпринимательство и стратегия	Диспут
Тема 2. Анализ привлекательности сегментов отрасли голубого океана	Опрос
Тема 3. Разработка и выбор целевой бизнес-модели. Планирование реализации стратегии.	Опрос
Тема 4. Анализ реальных кейсов и разработка предложений.	Кейс, Презентация

### **4.1.2. Экзамен**

Экзамен проводится в форме очной устной индивидуальной презентации по кейсам. Продолжительность презентации 12-15 м., вопросы и ответы – 10 минут.

## 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

**Диспут по теме 1.** Специфика бизнес-модели - в чем сходство и отличие понятия от смежных понятий инновации, корпоративной стратегии и предпринимательства.

**Типовые оценочные материалы по теме 2. Анализ привлекательности сегментов отрасли голубого океана**

Вопросы для устного раскрытия темы:

1. Особенности подхода к бизнес стратегии Чан Кима в сравнении с подходом Майкла Портера (реконструкционистский подход Vs структуралистский подход).
2. Стратегическая канва – содержание модели и область применения.
3. Основные стратегические паттерны при создании новых рынков.

**Типовые оценочные материалы по теме 3. Разработка и выбор целевой бизнес-модели. Планирование реализации стратегии.**

Вопросы для устного раскрытия темы:

1. Основные стратегические паттерны при создании новых рынков.
2. Опишите модели трех компаний, создавших новые рыночные ниши (голубой океан).
3. Модель лидерства при внедрении стратегии голубого океана в существующей компании

**Типовые оценочные материалы по теме 4. Анализ реальных кейсов и разработка предложений.**

Индивидуальный анализ отдельного кейса современной российской или международной компании, осуществляющей существенную инновационную трансформацию бизнес-модели с точки зрения стратегии голубого океана. Предложения по возможной доработке бизнес-модели существующей компании.

## 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-12	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.6	Способность выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса; влиять на формирование спроса в конкурентной среде

### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК ОС-12.6	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знает основные инструменты стратегического анализа в рамках подхода «стратегия голубого океана»: стратегическая канва, инновация ценности, 4 действия, карта потенциальных клиентов, 6 путей.</li> <li>- знание конкретных кейсов нескольких российских и международных компаний, осуществивших существенную трансформацию бизнес-модели.</li> <li>- Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и соответствующих организационных изменений.</li> <li>- владеет методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде с учетом технологических и социально-экономических изменений.</li> </ul>

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

*Промежуточная опросы по и диспуты по первым трем темам*

Вопрос для устного раскрытия темы 2:

- Особенности подхода к бизнес-стратегии Чан Кима в сравнении с подходом Майкла Портера (реконструкционистский подход Vs структуралистский подход).

Вопрос для устного раскрытия темы 3:

- Основные стратегические паттерны при создании новых рынков.



### Итоговое задание - подготовка кейса и презентации

Индивидуальный анализ отдельного кейса современной российской или международной компании, осуществляющей существенную инновационную трансформацию бизнес-модели с точки зрения стратегии голубого океана. Предложения по возможной доработке бизнес-модели существующей компании.

### Шкала оценивания теста

Каждый правильный ответ оценивается в 1 балл. Таким образом, обучающийся может набрать на промежуточной аттестации от 0 до 40 баллов. Набранные баллы суммируются с баллами, набранными в течение семестра

### Шкала оценивания курса

<b>85-100 баллов</b>	- Знает инструменты стратегического анализа в рамках подхода «стратегия голубого океана»: стратегическая канва, инновация ценности, 4 действия, карта потенциальных клиентов, 6 путей. Знает конкретные кейсы нескольких российских и международных компаний, осуществивших существенную трансформацию бизнес-модели. Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и соответствующих организационных изменений. Владеет методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде с учетом технологических и социально-экономических изменений.
<b>84-70 баллов</b>	- Знает основные инструменты стратегического анализа в рамках подхода «стратегия голубого океана»: стратегическая канва, инновация ценности. В целом знает несколько кейсов российских и международных компаний, осуществивших существенную трансформацию бизнес-модели. Способен разрабатывать корпоративную стратегию и программы организационного развития. Владеет методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде с учетом технологических и социально-экономических изменений.
<b>69-55 баллов</b>	Знает основные положения подхода «стратегия голубого океана». В целом знаком с отдельными кейсами российских и международных компаний, осуществивших существенную трансформацию бизнес-модели. Способен разрабатывать корпоративную стратегию. Владеет отдельными методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде с учетом технологических и социально-экономических изменений.
<b>Менее 55 баллов</b>	Знает отдельные положения подхода «стратегия голубого океана», но не может выделить его специфики. Не знаком с реальными кейсами российских и международных компаний, осуществивших существенную трансформацию бизнес-модели. Не владеет основными методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде с учетом технологических и социально-экономических изменений.

**Перевод баллов в традиционную систему оценки:**

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	незачтено

**4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Экзамен проводится в форме защиты индивидуальной презентации с анализом российской или международной компании, осуществляющей существенную трансформацию бизнес-модели. Анализ включает применение ключевых инструментов Стратегии голубого океана для оценки текущего состояния, сравнения с конкурирующими предложениями и выработки рекомендаций по улучшению бизнес-модели. Продолжительность презентации 12-15 м., вопросы и ответы – 10 минут.

**5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Предполагается уверенное владение основной литературой и своевременная подготовка к занятиям, включая прочтение бизнес кейсов. Активное участие и устные ответы на вопросы преподавателя являются необходимым условием успешного освоения материалов курса. Личное участие каждого слушателя в диспутах является необходимым и учитывается преподавателям. Освоение дополнительной литературы и чтения современной деловых изданий поможет лучше ориентироваться в практике реальных компаний и осмыслить значение предлагаемых моделей (HBR, McKinseyQuarterly, Секрет Фирмы).

**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине****6.1 Основная литература**

1. У. Чан Ким и Рене Моборн, «Стратегия Голубого Океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков» 10-е издание, исправленное и дополненное. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2020 г.
2. Kim, W. C.; Mauborgne, R. «How Strategy Shapes Structure», Harvard Business Review Article, Sep 01, 2009

**6.2 Дополнительная литература**

1. Прохалад К.К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006

### **6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Yellow Tail, “Crafting Winning Strategies in a Mature Market: The US Wine Industry”
2. Tata Nano, “The People’s Car that Promises to Reconstruct the Automobile Industry”
3. Salesforce.com “Creating a Blue Ocean in the B2B Space”
4. Apple “How Apple’s Corporate Strategy Drove High Growth”

### **6.4 Нормативные правовые документы**

Не используются

### **6.5 Интернет-ресурсы**

<https://www.blueoceanstrategy.com/>

### **6.6 Иные источники**

Видео кейсы (в классе)

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения лекций и практических занятий необходимы:

1) Аудитория, оборудованная для проведения компьютерных презентаций, включая возможность частичного затемнения аудитории по адресу

Проспект Вернадского, 82, корпус 5, аудитория 129 для лекций, аудитории 505 и 506 для практических занятий, компьютер/ноутбук и проектор в наличии

2) Мультимедийное оборудование для компьютерной презентации – персональный компьютер, проектор, экран

3) Обычное оборудование аудитории - доска, фломастеры

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: комплект офисных программ: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, Microsoft Internet Explorer.