

Документы Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования  
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"  
ФИО: Кандрашина Елена Александровна  
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»  
Дата подписания: 09.07.2026 12:40:41  
Уникальный программный ключ:  
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Управление развитием бизнеса

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 2 з.е.  
в академических часах: 72 ак.ч.

г. Самара, 2026

**Разработчики:**

Кандидат экономических наук Балановская А. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Задачи изучения дисциплины:

- Формирование системного представления о структуре и ключевых элементах бизнес-модели организации;
- Формирование практических навыков анализа, проектирования и визуализации бизнес-моделей для различных рынков и отраслей;
- Формирование способности оценивать жизнеспособность и конкурентоспособность проектируемых бизнес-моделей с учётом современных экономических реалий.

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели

*Знать:*

УК-3.1/Зн1 Знать методики формирования команд; методы эффективного руководства коллективами

*Уметь:*

УК-3.1/Ум1 Уметь развивать методики формирования команд, анализировать и формировать методы эффективного руководства коллективами

*Владеть:*

УК-3.1/Нв1 Владеть навыками использования методов эффективного руководства коллективами

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды

*Знать:*

УК-3.2/Зн1 Знать методы формирования командной стратегии, методы организации и управления коллективом, планированием его действий

*Уметь:*

УК-3.2/Ум1 Уметь исследовать и анализировать методы организации и управления коллективом, планированием его действий

*Владеть:*

УК-3.2/Нв1 Владеть навыками организации работы коллективов, управления коллективами, формированию мероприятий по личностному, образовательному и профессиональному росту

ПК-3 Способен обеспечить аналитическое сопровождение разработки стратегии изменений организации

ПК-3.1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации

*Знать:*

ПК-3.1/Зн1 Основы системного подхода в научных исследованиях, методологические основы научных исследований, принципы организации научно-исследовательской деятельности, способы её совершенствования, определения и реализации приоритетных направлений развития

*Уметь:*

ПК-3.1/Ум1 Применять системный подход к научным исследованиям., систематизировать и интерпретировать полученную информацию для решения профессиональных задач, включая научные исследования, определять направления развития организации на основе системного анализа текущей ситуации, прогнозирования тенденций и выработки стратегических рекомендаций

*Владеть:*

ПК-3.1/Нв1 Основами системного подхода при осуществлении научно-исследовательской деятельности, навыками анализа проблемных ситуаций как систем, способами определения результативности применяемых методов научного исследования

ПК-3.2 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации

*Знать:*

ПК-3.2/Зн1 Теоретические основы управления изменениями в организации; требования к разработке стратегии управления изменениями; методы идентификации, оценки и снижения рисков при разработке стратегии

*Уметь:*

ПК-3.2/Ум1 Проводить оценку текущего состояния организации; определять параметры будущего состояния организации; проводить оценку бизнес-возможностей организации, необходимых для стратегических изменений; устанавливать основные параметры и ключевые показатели эффективности разрабатываемых изменений; проводить выбор стратегии управления изменениями; разрабатывать планы реализации стратегических изменений; учитывать риски при реализации стратегии, проводить мониторинг процесса изменений

*Владеть:*

ПК-3.2/Нв1 Владеть навыками определения направлений развития организации и разработки стратегии управления изменениями; формирования системы риск-менеджмента в организации, методами и инструментами управления организационными изменениями

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Проектирование бизнес-моделей» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 1.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-3 - Способен обеспечить аналитическое сопровождение разработки стратегии изменений организации		

ПК-3.1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации	Деловая игра: Эффективный менеджмент	Деловая игра: Эффективный менеджмент, Научное обоснование позиционирования компании на внешнем рынке, Научные основы стратегического анализа, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная, Управление изменениями
ПК-3.2 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации	Деловая игра: Эффективный менеджмент	Деловая игра: Эффективный менеджмент, Научное обоснование позиционирования компании на внешнем рынке, Научные основы стратегического анализа, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная, Управление изменениями
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		
УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели	Деловая игра: Эффективный менеджмент	Деловая игра: Эффективный менеджмент, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды	Деловая игра: Эффективный менеджмент	Деловая игра: Эффективный менеджмент, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Первый семестр	72	2	8	8	0,15	45,85	Зачет
Всего	72	2	8	8	0,15	45,85	18

#### 5. Содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
<b>Раздел 1. Концептуализация и разработка бизнес-модели</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>22</b>
Тема 1.1. Определение и структура бизнес-моделей	13	2	11
Тема 1.2. Типология и классификация бизнес-моделей	13	2	11
<b>Раздел 2. Проектирование и оптимизация бизнес-модели</b>	<b>27,85</b>	<b>4</b>	<b>23,85</b>
Тема 2.1. Основы проектирования бизнес-моделей	13,85	2	11,85
Тема 2.2. Оценка существующей бизнес-модели, оптимизация	14	2	12

## 5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Доклад Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Концептуализация и разработка бизнес-модели	Тестирование	Зачет
2	Проектирование и оптимизация бизнес-модели	Доклад	Зачет

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

### 1. Концептуализация и разработка бизнес-модели Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выбери один правильный ответ Какой из перечисленных элементов НЕ является базовым блоком в канве бизнес-модели (Business Model Canvas)? 1. Ключевые метрики 2. Ценностное предложение 3. Каналы сбыта 4. Структура издержек		ПК-3, УК-3
	Ответ:	1	

2	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Что из перечисленного является главной целью проектирования бизнес-модели?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Максимально детальное описание бизнес-процессов</li> <li>2. Создание логики устойчивого извлечения прибыли</li> <li>3. Разработка программного обеспечения для управления компанией</li> <li>4. Составление штатного расписания</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2</p>	
3	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Какой принцип проектирования бизнес-модели предполагает, что изменение одного элемента (например, каналов сбыта) неизбежно повлияет на другие (например, на взаимоотношения с клиентами)?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принцип минимизации издержек</li> <li>2. Принцип системности</li> <li>3. Принцип диверсификации</li> <li>4. Принцип централизации</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2</p>	
4	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Бизнес-модель, где базовый продукт продается по низкой цене, а основная прибыль генерируется за счет продажи дорогих расходных материалов, называется:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подписная модель (Subscription)</li> <li>2. Модель «Бритва и лезвия» (Razor and Blades)</li> <li>3. Многосторонняя платформа (Multi-sided Platform)</li> <li>4. Модель «Длинного хвоста» (Long Tail)</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2</p>	
5	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>В канве бизнес-модели блок, отвечающий на вопрос «Ради кого мы создаем ценность?», называется:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребительские сегменты</li> <li>2. Ключевые партнеры</li> <li>3. Взаимоотношения с клиентами</li> <li>4. Потоки доходов</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 1</p>	
6	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Какая из перечисленных моделей генерирует доход за счет взимания регулярной абонентской платы?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Freemium</li> <li>2. B2B</li> <li>3. Подписная модель (Subscription Model)</li> <li>4. B2C</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 3</p>	
7	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Какой этап является первым в классической схеме разработки инновационной бизнес-модели?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Масштабирование</li> <li>2. Тестирование гипотез</li> <li>3. Глубокий анализ текущего положения и вызов статус-кво</li> <li>4. Прототипирование</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 3</p>	
8	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Что из перечисленного является ключевым фактором успеха при изменении существующей бизнес-модели компании?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохранение старой организационной структуры без изменений</li> <li>2. Полная секретность проекта от рядовых сотрудников до его завершения</li> <li>3. Лидерство и четкое стратегическое видение со стороны высшего руководства</li> <li>4. Игнорирование обратной связи от рынка на ранних этапах</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 3</p>	
9	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Какая теория утверждает, что страна должна специализироваться на производстве товаров, в которых она имеет наименьшие относительные (альтернативные) издержки?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теория абсолютного преимущества А. Смита</li> <li>2. Теория меркантилизма</li> <li>3. Теория сравнительного преимущества Д. Рикардо</li> <li>4. Теория Хекшера-Олина</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 3</p>	
10	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>К факторам какой среды относятся действия конкурентов, поставщиков и маркетинговых посредников?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Макросреда</li> <li>2. Микросреда</li> <li>3. Мезосреда</li> <li>4. Глобальная среда</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2</p>	

11	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Какой инструмент позволяет визуализировать все девять ключевых элементов бизнес-модели на одном листе?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SWOT-анализ</li> <li>2. PESTEL-анализ</li> <li>3. Канва бизнес-модели (Business Model Canvas)</li> <li>4. Матрица БКГ</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 3</p>	
12	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Что из перечисленного относится к «созданным факторам» производства в теории конкурентных преимуществ М. Портера?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Природные ресурсы</li> <li>2. Неразвитая система образования</li> <li>3. Квалифицированная рабочая сила и научная база</li> <li>4. Низкая стоимость рабочей силы</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 3</p>	
13	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>В чем заключается суть «Парадокса Леонтьева»?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В доказательстве полной неэффективности международной торговли.</li> <li>2. В эмпирическом опровержении теории Хекшера-Олина на примере экономики США.</li> <li>3. В том, что труд является единственным фактором производства.</li> <li>4. В подтверждении теории абсолютного преимущества</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2</p>	
14	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Какой блок в канве бизнес-модели описывает, как компания будет взаимодействовать с каждым потребительским сегментом?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ключевые виды деятельности</li> <li>2. Взаимоотношения с клиентами</li> <li>3. Потоки доходов</li> <li>4. Ключевые ресурсы</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2</p>	
15	<p>Выбери один правильный ответ</p> <p>Какая модель ведения бизнеса предполагает создание ценности путем посредничества между двумя или более различными группами пользователей (например, Uber, Airbnb)?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. B2C</li> <li>2. Многосторонняя платформа (Multi-sided Platform)</li> <li>3. Модель «Бритва и лезвия»</li> <li>4. Freemium</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2</p>	
16	<p>Установи соответствия</p> <p>Соотнесите понятие из канвы бизнес-модели с соответствующим ему описанием.</p> <p>Понятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ценностное предложение</li> <li>2. Ключевые партнеры</li> <li>3. Каналы сбыта</li> <li>4. Потоки доходов</li> </ol> <p>Описания:</p> <p>А. Способы, которыми компания взаимодействует с потребительскими сегментами, чтобы донести до них свое ценностное предложение.</p> <p>Б. Перечень того, что компания получает от партнерских отношений.</p> <p>В. Совокупность товаров и услуг, которые создают ценность для конкретного потребительского сегмента.</p> <p>Г. За что именно клиенты готовы платить</p>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г</p>	

17	<p>Установи соответствия Соотнесите тип бизнес-модели с ее ключевой характеристикой.</p> <p>Типы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Freemium</li> <li>2. Подписная модель (Subscription)</li> <li>3. Многосторонняя платформа (Multi-sided Platform)</li> <li>4. Модель «Бритва и лезвия» (Razor and Blades)</li> </ol> <p>Характеристики:</p> <p>А. Генерация регулярного, предсказуемого дохода за счет периодических платежей.</p> <p>Б. Создание ценности за счет посредничества между двумя или более различными группами пользователей.</p> <p>В. Продажа основного продукта по низкой цене для стимулирования продаж высокорентабельных расходных материалов.</p> <p>Г. Предоставление базовой части продукта бесплатно для привлечения пользователей и монетизации расширенной версии</p>	ПК-3, УК-3
Ответ:	1-Г, 2-А, 3-Б, 4-В	
18	<p>Установи соответствия Соотнесите фактор внешней среды с его определением.</p> <p>Факторы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социально-культурные</li> <li>2. Технологические</li> <li>3. Политические</li> <li>4. Правовые</li> </ol> <p>Определения:</p> <p>А. Законы, нормативные акты и стандарты, регулирующие деятельность компаний.</p> <p>Б. Уровень развития науки и техники, появление новых технологий.</p> <p>В. Приоритеты правительства, политическая стабильность и государственное регулирование.</p> <p>Г. Ценности, нормы, убеждения и демографические характеристики населения</p>	ПК-3, УК-3
Ответ:	1-Г, 2-Б, 3-В, 4-А	
19	<p>Установи соответствия Соотнесите теорию международной торговли с ее основным тезисом.</p> <p>Теории:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теория абсолютного преимущества А. Смита</li> <li>2. Теория сравнительного преимущества Д. Рикардо</li> <li>3. Теория факторов Хекшера-Олина</li> </ol> <p>Тезисы:</p> <p>А. Страна экспортирует товары, в производстве которых интенсивно используются ее относительно избыточные факторы производства.</p> <p>Б. Страна должна специализироваться на производстве товаров, которые она производит с меньшими абсолютными затратами труда, чем другие страны.</p> <p>В. Страна получает выгоду от торговли, если она специализируется на производстве товаров с наименьшими альтернативными издержками, даже если не имеет абсолютного преимущества ни в одном из них</p>	ПК-3, УК-3
Ответ:	1-Б, 2-В, 3-А	
20	<p>Установи соответствия Соотнесите этап разработки инновационной бизнес-модели с его содержанием.</p> <p>Этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инсайт и анализ</li> <li>2. Генерация идей</li> <li>3. Прототипирование</li> </ol> <p>Содержание:</p> <p>А. Быстрое и недорогое создание черновых версий новой бизнес-модели для проверки гипотез.</p> <p>Б. Глубокий анализ текущей модели, выявление скрытых проблем и неудовлетворенных потребностей клиентов.</p> <p>В. Мозговой штурм и разработка новых гипотез о том, как можно создавать, доставлять и получать ценность</p>	ПК-3, УК-3
Ответ:	1-Б, 2-В, 3-А	

21	<p>Установи соответствия</p> <p>Соотнесите принципы проектирования бизнес-модели с его описанием.</p> <p>Принципы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принцип системности</li> <li>2. Принцип клиентоцентричности</li> <li>3. Принцип финансовой жизнеспособности</li> </ol> <p>Описания:</p> <p>А. В центре любой бизнес-модели находится ценностное предложение для клиента, а все остальные элементы строятся вокруг него.</p> <p>Б. Бизнес-модель рассматривается как целостная система, где изменение одного элемента (например, каналов сбыта) неизбежно влияет на все остальные (например, на взаимоотношения с клиентами).</p> <p>В. Проектируемая модель должна быть финансово устойчивой, то есть потоки доходов должны стабильно превышать структуру издержек</p> <p>Ответ:   1-Б, 2-А, 3-В</p>	ПК-3, УК-3
22	<p>Установи соответствия</p> <p>Соотнесите тип ключевого ресурса с его примером.</p> <p>Типы ресурсов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Физические</li> <li>2. Интеллектуальные</li> <li>3. Человеческие</li> </ol> <p>Примеры:</p> <p>А. Производственные мощности, здания, оборудование.</p> <p>Б. Патенты, торговые марки, ноу-хау, корпоративная культура.</p> <p>В. Квалификация персонала, опыт, таланты и компетенции сотрудников.</p> <p>Ответ:   1-А, 2-Б, 3-В</p>	ПК-3, УК-3
23	<p>Установи соответствия</p> <p>Соотнесите неконтролируемый фактор с его категорией в PESTEL-анализе.</p> <p>Факторы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение процентных ставок центральным банком.</li> <li>2. Рост популярности здорового образа жизни.</li> <li>3. Принятие нового закона о защите персональных данных.</li> </ol> <p>Категории PESTEL:</p> <p>А. Экономические (Economic)</p> <p>Б. Социальные (Social)</p> <p>В. Правовые (Legal)</p> <p>Ответ:   1-А, 2-Б, 3-В</p>	ПК-3, УК-3
24	<p>Установи соответствия</p> <p>Соотнесите функциональную область менеджмента с типичным инструментом моделирования, используемым в ней.</p> <p>Функциональные области:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление производством и логистикой</li> <li>2. Управление финансами</li> <li>3. Маркетинг и продажи</li> </ol> <p>Инструменты моделирования:</p> <p>А. Имитационное моделирование (например, метод Монте-Карло) для оценки рисков и доходности инвестиционных проектов.</p> <p>Б. Имитационное моделирование бизнес-процессов (например, в среде AnyLogic) для оптимизации складских операций и производственных линий.</p> <p>В. Эконометрические модели и модели маркетинг-микса (Marketing Mix Modeling) для анализа эффективности рекламных кампаний и прогнозирования спроса</p> <p>Ответ:   1-А, 2-Б, 3-В</p>	ПК-3, УК-3
25	<p>Установи правильную последовательности</p> <p>Установите правильную последовательность этапов классической схемы моделирования социально-экономических процессов.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение экспериментов с моделью и сценарный анализ.</li> <li>2. Формализация модели и перевод ее в математический вид.</li> <li>3. Постановка проблемы и концептуализация модели.</li> <li>4. Верификация и валидация модели на эмпирических данных.</li> </ol> <p>Ответ:   3-2-4-1</p>	ПК-3, УК-3
26	<p>Установи правильную последовательности</p> <p>Расположите в правильном порядке этапы процесса разработки инновационной бизнес-модели.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тестирование прототипа на ограниченной выборке пользователей.</li> <li>2. Генерация новых гипотез и идей для создания ценности.</li> <li>3. Глубокий анализ текущей бизнес-модели и рыночных вызовов.</li> <li>4. Создание и проверка прототипа новой бизнес-модели</li> </ol> <p>Ответ:   3-2-4-1</p>	ПК-3, УК-3

27	<p>Установи правильную последовательности</p> <p>Определите правильную последовательность уровней управления в компании при реализации стратегии, от высшего к низшему.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Операционный уровень (линейные менеджеры, руководители групп).</li> <li>2. Высший уровень (генеральный директор, совет директоров).</li> <li>3. Тактический уровень (руководители департаментов, функциональных отделов)</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2-3-1</p>	
28	<p>Установи правильную последовательности</p> <p>Установите хронологическую последовательность стадий жизненного цикла товара (ЖЦТ).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стадия зрелости.</li> <li>2. Стадия внедрения.</li> <li>3. Стадия спада.</li> <li>4. Стадия роста</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2-4-1-3</p>	
29	<p>Установи правильную последовательности</p> <p>Расположите в правильной последовательности компоненты анализа макросреды по методике PESTEL-анализа.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социокультурные факторы (Social).</li> <li>2. Политические факторы (Political).</li> <li>3. Технологические факторы (Technological).</li> <li>4. Экономические факторы (Economic)</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2-4-3-1</p>	
30	<p>Установи правильную последовательности</p> <p>Определите правильную последовательность элементов в цепочке создания ценности (по М. Портеру), начиная с входящей логистики.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетинг и продажи.</li> <li>2. Входящая логистика.</li> <li>3. Операции (производство).</li> <li>4. Исходящая логистика</li> </ol>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: 2-3-4-1</p>	
31	<p>Укажи правильный ответ</p> <p>Концептуальное описание логики создания, доставки и извлечения ценности компанией. Она описывает, как организация взаимодействует со своими клиентами, какие ресурсы и процессы использует, и как генерирует прибыль. Бизнес-модель отвечает на фундаментальные вопросы: Что мы предлагаем? Кому? Как мы это создаем и доставляем? И как на этом зарабатываем?</p>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: Бизнес-модель</p>	
32	<p>Укажи правильный ответ</p> <p>Итеративный процесс разработки, анализа и описания архитектуры бизнеса. Он включает в себя определение всех ключевых компонентов модели (ценностное предложение, сегменты клиентов, каналы сбыта и т.д.), их взаимосвязей и логики функционирования для достижения стратегических целей компании</p>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: Проектирование бизнес-модели</p>	
33	<p>Укажи правильный ответ</p> <p>Фундаментальное изменение одного или нескольких компонентов существующей бизнес-модели или создание совершенно новой архитектуры для создания, доставки и/или получения ценности. В отличие от продуктовой инновации, которая улучшает сам товар, инновация бизнес-модели меняет способ ведения бизнеса.</p>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: Инновация бизнес-модели</p>	
34	<p>Укажи правильный ответ</p> <p>Стратегический инструмент для визуализации и описания бизнес-модели на одном листе. Она состоит из девяти взаимосвязанных блоков: Потребительские сегменты, Ценностные предложения, Каналы сбыта, Взаимоотношения с клиентами, Потоки доходов, Ключевые ресурсы, Ключевые виды деятельности, Ключевые партнеры и Структура издержек</p>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: Канва бизнес-модели (Business Model Canvas)</p>	
35	<p>Укажи правильный ответ</p> <p>Совокупность преимуществ (продукты, услуги, опыт), которые компания предлагает своим клиентам для решения их проблем или удовлетворения потребностей. Это основная причина, по которой клиент выбирает один бренд, а не другой</p>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: Ценностное предложение (Value Proposition)</p>	
36	<p>Укажи правильный ответ</p> <p>Способы, которыми компания генерирует денежные средства от каждого потребительского сегмента. Примеры включают: продажа активов (товаров), плата за использование (подписка), аренда, лицензирование, реклама</p>	ПК-3, УК-3
	<p>Ответ: Потоки доходов (Revenue Streams)</p>	

37	Укажи правильный ответ Все затраты, необходимые для функционирования бизнес-модели. Модель может быть ориентирована на минимизацию издержек (например, лоукост-авиакомпания) или на создание ценности (например, люксовые бренды)	ПК-3, УК-3
	Ответ: Структура издержек (Cost Structure)	
38	Укажи правильный ответ Процесс создания упрощенной, черновой версии новой бизнес-модели для быстрой и недорогой проверки ее ключевых гипотез. Прототип может быть в виде схемы на бумаге, презентации или простого лендинга	ПК-3, УК-3
	Ответ: Прототипирование бизнес-модели	
39	Укажи правильный ответ Валидация бизнес-модели	ПК-3, УК-3
	Ответ: Процесс сбора данных о реакции рынка на прототип или минимально жизнеспособный продукт (MVP) для подтверждения того, что ключевые элементы бизнес-модели (проблема, решение, рынок) являются жизнеспособными и востребованными	
40	Укажи правильный ответ Метод планирования, при котором разрабатываются и анализируются несколько возможных сценариев будущего развития событий (например, оптимистичный, пессимистичный, реалистичный). Это позволяет оценить устойчивость бизнес-модели к различным внешним шокам	ПК-3, УК-3
	Ответ: Сценарный анализ	
41	Укажи правильный ответ Структурированное изменение одного или нескольких компонентов бизнес-модели с целью тестирования новой фундаментальной гипотезы о продукте, стратегии и механизме роста. Пивот является осознанным шагом на основе полученных данных, а не признаком неудачи	ПК-3, УК-3
	Ответ: Пивот (Pivot)	
42	Укажи правильный ответ Версия нового продукта, которая позволяет команде собрать максимальное количество подтвержденных данных о клиентах с минимальными усилиями. Это не продукт с минимальным набором функций, а продукт, который дает достаточно ценности для «ранних последователей», чтобы подтвердить или опровергнуть ключевую гипотезу бизнес-модели и начать цикл «создать-оценить-научиться»	ПК-3, УК-3
	Ответ: Минимально жизнеспособный продукт (Minimum Viable Product, MVP)	
43	Укажи правильный ответ Четкое и лаконичное заявление, которое описывает ключевую выгоду, отличающую ваш продукт или услугу от конкурентов. Отвечает на вопрос клиента: «Почему я должен купить именно у вас?». Фокусируется на конкретной проблеме клиента и на том, как ваше решение решает ее лучше, быстрее или дешевле других альтернатив на рынке	ПК-3, УК-3
	Ответ: Уникальное торговое предложение (УТП)	
44	Укажи правильный ответ Упрощенное описание, схема или образ реального объекта, процесса или явления. Она создается для того, чтобы лучше понять, как работает оригинал, предсказать его поведение в будущем или проверить различные сценарии без риска для реальной системы. Главная особенность модели — она не является полным дубликатом, а отражает только самые важные для конкретной задачи характеристики	ПК-3, УК-3
	Ответ: Модель	
45	Укажи правильный ответ Целенаправленный процесс создания концептуального описания будущего объекта, системы или процесса. Если говорить проще, это создание детального плана или «чертежа» ещё до того, как что-то будет построено или запущено	ПК-3, УК-3
	Ответ: Проектирование	

## 2. Проектирование и оптимизация бизнес-модели Доклад

№ п/п	Содержание вопроса	Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)	

1	<p>Подготовить доклад по теме Раздел Основы проектирования бизнес-моделей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Проблемы и перспективы моделирования социально-экономических процессов.</li> <li>● Особенности современного этапа развития бизнеса.</li> <li>● Международный бизнес как форма инициативной деятельности.</li> <li>● Функции управления и моделирование бизнес-процессов</li> <li>● Значение ресурсного потенциала в современном бизнесе.</li> <li>● Организационно-правовые основы ведения международного и национального бизнеса.</li> <li>● Влияние социально-культурного фактора на моделирование бизнеса.</li> <li>● Корпоративная стратегия и моделирование бизнес-деятельности.</li> <li>● Особенности современных стратегий ТНК.</li> <li>● Проблемы регулирования транснационального бизнеса.</li> <li>● Сравнительный анализ крупнейших международных торговых сетей.</li> <li>● Современные тенденции виртуализации предприятий и фирм.</li> <li>● Перспективы развития малого предпринимательства в России.</li> <li>● Зарубежный опыт организации малого предпринимательства.</li> <li>● Международные стратегические альянсы и глобальная конкуренция.</li> <li>● Управление ресурсами в условиях ограниченности ресурсной базы.</li> <li>● Государственное регулирование ведения бизнеса – региональный и международный аспект.</li> <li>● Проблемы создания инновационных бизнес-моделей.</li> <li>● Моделирование как ключевое направление управленческой экономики.</li> <li>● Основные принципы, цели и задачи моделирования.</li> <li>● Основные виды и сферы применения моделирования.</li> <li>● Классическая схема моделирования социально – экономических процессов.</li> <li>● Значение моделирования для планирования и прогнозирования развития макроэкономических процессов в национальной экономике.</li> <li>● Моделирование микроэкономических процессов в системе общего менеджмента предприятия.</li> <li>● Основные принципы, цели и задачи моделирования бизнес-процессов.</li> <li>● Основные виды моделей ведения бизнеса.</li> <li>● Механизм принятия управленческих решений по функциональным областям бизнес-деятельности.</li> <li>● Значение моделирования для планирования и прогнозирования развития предприятия.</li> <li>● Теории меркантилизма.</li> <li>● Теория абсолютного преимущества А. Смита.</li> </ul> <p>Раздел Практика в проектировании бизнес-моделей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Теория сравнительного преимущества Д. Рикардо.</li> <li>● Современные теории торговли.</li> <li>● Теория факторов Хекшера-Олина, “Парадокс Леонтьева”, теория конкурентных преимуществ М. Портера.</li> <li>● Современная трактовка влияния факторов производства на структуру бизнеса.</li> <li>● Моделирование как ключевое направление управленческой экономики.</li> <li>● Основные принципы, цели и задачи моделирования.</li> <li>● Основные виды и сферы применения моделирования.</li> <li>● Классическая схема моделирования социально – экономических процессов.</li> <li>● Значение моделирования для планирования и прогнозирования развития макроэкономических процессов в национальной экономике.</li> <li>● Моделирование микроэкономических процессов в системе общего менеджмента предприятия.</li> <li>● Основные принципы, цели и задачи моделирования бизнес-процессов.</li> <li>● Основные виды моделей ведения бизнеса.</li> <li>● Механизм принятия управленческих решений по функциональным областям бизнес-деятельности.</li> <li>● Значение моделирования для планирования и прогнозирования развития предприятия.</li> <li>● Теории меркантилизма.</li> <li>● Теория абсолютного преимущества А. Смита.</li> <li>● Теория сравнительного преимущества Д. Рикардо.</li> <li>● Современные теории торговли.</li> <li>● Теория факторов Хекшера-Олина, “Парадокс Леонтьева”, теория конкурентных преимуществ М. Портера.</li> <li>● Современная трактовка влияния факторов производства на структуру бизнеса.</li> <li>● Влияние технического прогресса, цикла жизни товара на структуру бизнеса.</li> <li>● Комплекс факторов, формирующий модель ведения бизнеса.</li> <li>● Факторы микросреды бизнеса – производственные мощности, факторы производства, маркетинг, персонал.</li> <li>● Управление микросредой посредством инструментов моделирования.</li> <li>● Факторы микросреды бизнеса – социально-культурные, демографические, технологические, политические, правовые.</li> <li>● Влияние неконтролируемых факторов на эффективность ведения бизнеса.</li> <li>● Ключевые элементы и принципы бизнес-моделирования.</li> <li>● Концепция проектирования бизнес-модели.</li> <li>● Процесс разработки инновационной бизнес-модели.</li> <li>● Факторы успеха процесса изменения бизнес-моделей.</li> </ul>	ПК-3, УК-3
---	--	------------

Ответ:	Доклад соответствует содержанию заявленной темы, заявленная тема полностью раскрыта, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям
--------	--

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

### Зачет первый семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	<p>Дать развернутый ответ на вопрос            Моделирование как ключевое направление управленческой экономики</p>	<p>Ответ: Моделирование в контексте управленческой экономики представляет собой методологический аппарат, основанный на создании и исследовании упрощенных аналогов (моделей) реальных экономических систем и процессов. Данное направление является ключевым, поскольку оно позволяет преодолеть фундаментальное противоречие между сложностью социально-экономической реальности и ограниченными когнитивными возможностями человека. Экономика как объект управления характеризуется высокой степенью неопределенности, нелинейностью взаимосвязей и наличием множества стохастических факторов, что делает прямое экспериментирование с реальными системами невозможным или экономически нецелесообразным.</p> <p>В рамках управленческой экономики моделирование выступает как инструмент формализации качественных гипотез в строгую математическую форму. Это позволяет перейти от эвристических суждений к количественному анализу, верифицировать теоретические концепции на эмпирических данных и синтезировать оптимальные стратегии поведения. Сущность метода заключается в абстрагировании от несущественных свойств изучаемого объекта и выделении его ключевых элементов, переменных и структурных связей. Таким образом, модель служит «интеллектуальным тренажером», на котором можно проигрывать различные сценарии развития событий, оценивать последствия управленческих воздействий и минимизировать риски до их практической реализации. Интеграция моделирования в процесс принятия решений трансформирует управление из искусства, основанного на интуиции, в научно обоснованную дисциплину</p>	ПК-3, УК-3
2	<p>Дать развернутый ответ на вопрос            Основные принципы, цели и задачи моделирования</p>	<p>Ответ: В основе методологии моделирования лежит ряд фундаментальных принципов, обеспечивающих научную состоятельность получаемых результатов. К ним относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Принцип адекватности: Модель должна достаточно точно отражать свойства и поведение реального объекта в рамках поставленной задачи. Адекватность не означает полного тождества, а лишь достаточную степень соответствия для достижения целей исследования.</li> <li>● Принцип упрощения (редукционизма): Сложная система сводится к набору ключевых элементов и связей. Исключение второстепенных факторов необходимо для обеспечения обзорности модели и возможности ее математического анализа.</li> <li>● Принцип верифицируемости: Модель и ее результаты должны быть доступны для проверки и подтверждения на основе независимых данных или логического анализа.</li> <li>● Принцип множественности: Сложный объект может быть описан с помощью различных моделей, каждая из которых акцентирует внимание на определенном аспекте его функционирования.</li> </ul> <p>Цели моделирования многогранны и зависят от контекста решаемой проблемы. В общем виде они сводятся к получению нового знания об объекте, которое недоступно при его непосредственном наблюдении. Конкретными целями являются: анализ структуры и динамики системы, прогнозирование ее будущего состояния, поиск оптимальных параметров функционирования и синтез эффективных управленческих решений. Для достижения этих целей формулируется система задач, которые решаются последовательно. К ним относятся: постановка проблемы и определение границ системы; концептуализация и формализация модели; идентификация и оценка ее параметров на основе эмпирических данных; верификация и валидация модели; проведение имитационных экспериментов для анализа чувствительности и сценарного анализа; интерпретация результатов и их трансляция в практические рекомендации</p>	ПК-3, УК-3
3	<p>Дать развернутый ответ на вопрос            Основные виды и сферы применения моделирования</p>		ПК-3, УК-3

	<p>Ответ: В экономической науке и практике используется обширная классификация моделей по различным критериям. По степени формализации выделяют вербальные (словесные), графические (схемы, графики) и математические (символические) модели. По учету фактора времени — статические, описывающие состояние системы в определенный момент, и динамические, характеризующие ее развитие во времени. По характеру причинно-следственных связей — детерминированные, где каждому входу соответствует единственный выход, и стохастические (вероятностные), учитывающие случайные факторы. По способу реализации — физические (натурные макеты) и компьютерные (имитационные).</p> <p>Сферы применения моделирования охватывают все уровни экономической иерархии. На макроуровне используются макроэконометрические модели для анализа и прогнозирования агрегированных показателей, таких как ВВП, инфляция, уровень безработицы, а также для оценки эффективности фискальной и монетарной политики государства. На мезоуровне модели применяются для анализа отраслевых рынков, межрегиональных взаимодействий и кластерного развития. На микроуровне, то есть на уровне отдельного предприятия, моделирование является неотъемлемой частью системы менеджмента. Здесь оно используется для оптимизации производственных процессов (модели массового обслуживания), управления запасами (модель EOQ), ценообразования, оценки инвестиционных проектов (дисконтирование денежных потоков) и прогнозирования спроса</p>	
4	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Классическая схема моделирования социально-экономических процессов</p> <p>Ответ: Классическая схема представляет собой итерационный исследовательский цикл, обеспечивающий строгий научный подход к построению модели. Процесс начинается с постановки проблемы, где четко определяются объект, предмет исследования и цели моделирования (например, прогнозирование спроса). На этапе концептуализации разрабатывается содержательное описание системы: выявляются ее элементы, переменные (эндогенные и экзогенные) и предполагаемые связи между ними. Следующий шаг — формализация, то есть перевод концептуальной модели на язык математики путем составления системы уравнений, неравенств или алгоритмов. Затем следует этап идентификации, на котором происходит сбор эмпирических данных и статистическая оценка неизвестных параметров модели. После этого модель подвергается верификации (проверке на внутреннюю непротиворечивость) и валидации (оценке ее прогностической силы на данных, не использовавшихся при построении). Успешно прошедшая эти проверки модель используется для экспериментирования: проведения имитационных расчетов при различных сценариях изменения внешних условий. Завершается цикл интерпретацией результатов, где полученные численные данные переводятся на язык управленческих решений и практических рекомендаций</p>	ПК-3, УК-3
5	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Значение моделирования для планирования и прогнозирования макроэкономических процессов</p> <p>Ответ: На национальном уровне моделирование является основным инструментом государственного регулирования экономики. Его значение определяется необходимостью принятия обоснованных решений в условиях высокой сложности и неопределенности макроэкономической среды. Макроэкономические модели позволяют правительству и центральному банку проводить так называемую «предварительную апробацию» (ex-ante) своей политики.</p> <p>С помощью таких моделей оценивается мультипликативный эффект от изменения государственных расходов или налогов, влияние изменения ключевой ставки на инфляцию и экономический рост через трансмиссионный механизм. Моделирование позволяет проводить сценарный анализ: сравнивать последствия различных вариантов развития событий (например, при изменении цен на энергоносители или при введении новых торговых пошлин). Это дает возможность оценить не только прямой, но и косвенный, лаговый эффект от принимаемых мер, а также их влияние на различные секторы экономики и социальные группы. Таким образом, макроэкономическое моделирование снижает риск принятия ошибочных решений с долгосрочными негативными последствиями для всей национальной экономики</p>	ПК-3, УК-3
6	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Моделирование микроэкономических процессов в системе общего менеджмента предприятия</p>	ПК-3, УК-3

	<p>Ответ: На уровне предприятия моделирование выступает как ядро современной системы управления, интегрируя различные функциональные области в единый контур принятия решений. В системе общего менеджмента оно применяется для формализации и оптимизации практически всех бизнес-процессов. В производственной сфере используются имитационные модели для проектирования цехов, оптимизации расписания работы оборудования и управления логистическими цепочками. В маркетинге эконометрические модели позволяют анализировать эластичность спроса по цене, оценивать эффективность рекламных кампаний и прогнозировать жизненный цикл товара. В управлении финансами дисконтированные денежные потоки (DCF) служат основой для оценки стоимости бизнеса (NPV, IRR) и принятия инвестиционных решений. Моделирование также является ключевым элементом системы контроллинга, позволяя формировать бюджеты (budgeting), проводить план-фактный анализ отклонений (variance analysis) и оценивать операционную эффективность через систему ключевых показателей эффективности (KPI). В совокупности это позволяет руководству предприятия перейти от реактивного управления к проактивному, основанному на данных прогнозам</p>	
7	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Основные принципы, цели и задачи проектирования бизнес-моделей</p> <p>Ответ: Проектирование бизнес-модели — это стратегический процесс создания логического описания того, как организация создает, поставяет и извлекает ценность. Этот процесс базируется на ряде ключевых принципов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ценностно-ориентированный подход: В центре любой бизнес-модели находится ценностное предложение для клиента.</li> <li>● Системность: Бизнес-модель рассматривается как целостная система взаимосвязанных компонентов (блоков), где изменение одного элемента неизбежно влияет на другие.</li> <li>● Масштабируемость: Проектируемая модель должна обладать потенциалом для роста без пропорционального увеличения издержек.</li> <li>● Устойчивость: Модель должна быть финансово жизнеспособной в долгосрочной перспективе и устойчивой к внешним шокам.</li> </ul> <p>Основная цель проектирования — разработка логики создания устойчивого конкурентного преимущества и генерации прибыли. Эта цель достигается через решение следующих задач: идентификация целевых потребительских сегментов; формулирование уникального ценностного предложения; определение оптимальных каналов взаимодействия с клиентами; проектирование потоков доходов и структуры издержек; выявление ключевых ресурсов, видов деятельности и партнерских связей, необходимых для функционирования модели</p>	ПК-3, УК-3
8	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Основные виды моделей ведения бизнеса</p> <p>Ответ: Эволюция рыночной экономики привела к появлению множества типовых архитектур или шаблонов бизнес-моделей («бизнес-модельных паттернов»), которые компании адаптируют под свои нужды.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● B2C (Business-to-Consumer) / B2B (Business-to-Business): Классические модели прямых продаж конечным потребителям или другим компаниям соответственно.</li> <li>● Freemium: Предоставление базового функционала продукта бесплатно с целью привлечения широкой аудитории и последующей монетизации за счет продажи расширенных функций или сервисов (premium-версии).</li> <li>● Razor and Blades («Бритва и лезвия»): Продажа основного продукта по низкой цене (или даже в убыток) для создания зависимости потребителя от него с последующим получением основной прибыли от реализации высококорентабельных расходных материалов или сервисов.</li> <li>● Subscription Model (Подписная модель): Генерация регулярного, предсказуемого дохода за счет взимания периодической абонентской платы за доступ к продукту или услуге (SaaS, стриминговые сервисы).</li> <li>● Multi-sided Platform (Многосторонняя платформа): Создание ценности путем посредничества между двумя или более различными группами пользователей (например, маркетплейсы вроде eBay, агрегаторы такси)</li> </ul>	ПК-3, УК-3
9	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Механизм принятия управленческих решений по функциональным областям бизнес-деятельности</p>	ПК-3, УК-3

	<p>Ответ: Механизм принятия управленческих решений представляет собой циклический процесс трансформации информации в целенаправленное действие в рамках конкретной функциональной области (производство, маркетинг, финансы). Этот процесс носит системный характер и включает следующие этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Идентификация проблемы или возможности: На основе данных мониторинга (KPI, отчеты) выявляется отклонение от плана или новый рыночный тренд.</li> <li>2. Сбор и анализ информации: Формируется информационная база из внутренних данных управленческого учета и внешних рыночных исследований.</li> <li>3. Разработка альтернатив: Генерируется набор возможных вариантов действий для решения проблемы или использования возможности.</li> <li>4. Оценка альтернатив: Каждая альтернатива анализируется с точки зрения ее соответствия стратегическим целям компании, а также прогнозируются ее последствия с использованием инструментов моделирования (финансовых расчетов, прогнозов спроса).</li> <li>5. Выбор оптимального решения: На основе критериев эффективности (NPV, рентабельность) и допустимого уровня риска ЛПП выбирает наиболее предпочтительный вариант.</li> <li>6. Реализация решения: Разрабатывается план действий, выделяются ресурсы, ответственные лица и сроки исполнения.</li> <li>7. Контроль и обратная связь: По итогам реализации проводится оценка фактических результатов в сравнении с плановыми показателями для корректировки будущих решений.</li> </ol> <p>Этот механизм обеспечивает согласованность действий внутри функциональных подразделений и их интеграцию в общую стратегию предприятия</p>	
10	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Значение моделирования для планирования и прогнозирования развития предприятия</p> <p>Ответ: Для отдельного хозяйствующего субъекта моделирование является критически важным инструментом снижения неопределенности будущего и повышения обоснованности стратегических планов. Его значение проявляется в нескольких ключевых аспектах: Во-первых, это основа для формирования реалистичных финансовых планов. Моделирование денежных потоков позволяет оценить потребность во внешнем финансировании, определить точку безубыточности проекта и спрогнозировать ключевые финансовые коэффициенты (ликвидность, рентабельность) на несколько лет вперед. Во-вторых, моделирование служит инструментом стратегического анализа «что-если» (what-if analysis). Руководство может виртуально «протестировать» различные сценарии: как изменится прибыль при падении цены на 10%? Каковы будут эффект от выхода на новый географический рынок? Каковы риски срыва поставок ключевым поставщиком? Это позволяет разработать планы действий на случай неблагоприятных событий еще до их наступления. В-третьих, использование моделей повышает точность операционного планирования. Прогнозирование спроса на основе исторических данных позволяет оптимизировать производственную программу и уровень запасов, избегая как дефицита товара, так и избыточных затрат на его хранение. В конечном счете, моделирование превращает процесс планирования из субъективного упражнения в объективный анализ данных. Оно обеспечивает прозрачность принимаемых решений для собственников и инвесторов, позволяя им оценить не только потенциальную доходность проекта, но и сопряженные с ним риски через построение различных сценариев развития предприятия</p>	ПК-3, УК-3
11	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Теории меркантилизма</p> <p>Ответ: Меркантилизм представляет собой первую в истории целостную экономическую доктрину, доминировавшую в экономической политике европейских государств с XVI по XVIII век. В основе этой системы взглядов лежало представление о богатстве нации как о фиксированной величине, измеряемой исключительно объемом накопленных драгоценных металлов (золота и серебра). Экономика рассматривалась через призму игры с нулевой суммой: предполагалось, что увеличение богатства одной страны возможно только за счет его уменьшения у другой. Это порождало агрессивный протекционизм и стремление к государственному контролю над хозяйственной деятельностью.</p> <p>Политика меркантилизма была направлена на достижение активного торгового баланса, при котором экспорт товаров и услуг систематически превышал бы их импорт. Для реализации этой цели государства использовали широкий арсенал инструментов: вводили высокие импортные пошлины и квоты для защиты внутреннего рынка, предоставляли субсидии и монопольные права национальным производителям-экспортерам, а также стимулировали колониальную экспансию. Колонии рассматривались исключительно как источники дешевого сырья и рынки сбыта для готовой продукции метрополии, при этом их собственное промышленное развитие искусственно подавлялось. Хотя в современных условиях меркантилистские идеи считаются устаревшими, их отголоски в виде политики торгового протекционизма и стремления к положительному сальдо торгового баланса (например, в современной экономической стратегии Китая) свидетельствуют о живучести некоторых элементов этой доктрины</p>	ПК-3, УК-3
12	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Теория абсолютного преимущества А. Смита</p>	ПК-3, УК-3

	<p>Ответ: В своем фундаментальном труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) Адам Смит нанес сокрушительный удар по доктрине меркантилизма, обосновав принципы свободной торговли. Центральным элементом его теории является понятие абсолютного преимущества. Согласно Смиту, страна обладает абсолютным преимуществом в производстве определенного товара, если она способна производить его с меньшими затратами ресурсов (труда, времени, капитала), чем другие страны. Смит утверждал, что если каждая страна будет специализироваться на производстве тех товаров, в которых она имеет абсолютное преимущество, и обменивать их на товары других стран, то общее мировое производство и потребление возрастут. Он использовал принцип разделения труда, доказавший свою эффективность на уровне мануфактуры, и распространил его на международную торговлю. Отказ от самодостаточности (автаркии) и переход к специализации позволяют странам более эффективно использовать свои ресурсы. Таким образом, торговля перестает быть игрой с нулевой суммой и становится игрой с положительной суммой, где все участники могут извлечь выгоду. Главным выводом теории Смита стало утверждение о том, что благосостояние нации зависит не от накопления золота, а от способности нации производить товары и услуги, а свободная торговля является наиболее эффективным механизмом для достижения этой цели</p>	
13	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Теория сравнительного преимущества Д. Рикардо</p> <p>Ответ: Давид Рикардо развил идеи Адама Смита и создал более универсальную теорию международной торговли — теорию сравнительного преимущества. Ее революционность заключалась в том, что она доказала выгодность торговли даже для той страны, которая не обладает абсолютным преимуществом ни в одном из товаров. Согласно Рикардо, для взаимовыгодной торговли определяющим является не абсолютное, а относительное (сравнительное) преимущество. Страна должна специализироваться на производстве и экспорте того товара, который она производит с наименьшими альтернативными издержками по сравнению с другими товарами, которые она могла бы произвести. Даже если одна страна (например, Англия) производит все товары менее эффективно, чем другая страна (например, Португалия), торговля между ними все равно будет выгодна. Англии следует производить тот товар, в котором ее отставание от Португалии минимально (где ее относительная неэффективность наименьшая), а Португалия — тот товар, в котором ее превосходство над Англией максимально. Обменивая эти товары по соотношению, находящемуся между их внутренними альтернативными издержками, обе страны смогут потреблять больше благ, чем в условиях изоляции. Теория Рикардо является краеугольным камнем современной теории международной торговли и служит главным аргументом в пользу либерализации глобальных рынков</p>	ПК-3, УК-3
14	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Современные теории торговли</p> <p>Ответ: Классические теории Смита и Рикардо, основанные на трудовой теории стоимости и совершенной конкуренции, не могли объяснить многие реалии второй половины XX века, такие как преобладание внутриотраслевой торговли между развитыми странами (обмен схожими товарами). Это привело к возникновению новых подходов.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теория подобия стран (С. Линдер): Утверждает, что торговля промышленными товарами происходит преимущественно между странами со схожим уровнем дохода на душу населения, так как структура спроса в таких странах близка.</li> <li>2. Теория жизненного цикла товара (Р. Вернон): Объясняет динамику торговли готовыми изделиями. Новый продукт проходит стадии от инновации (в развитых странах) до зрелости и стандартизации (когда производство перемещается в развивающиеся страны с более низкими издержками).</li> <li>3. Теория внутриотраслевой торговли (П. Кругман): В рамках «новой теории торговли» Кругман показал, что благодаря эффекту масштаба и предпочтениям потребителей к разнообразию, странам выгодно специализироваться на разных разновидностях одного и того же продукта (например, автомобили разных марок), что ведет к взаимному обмену.</li> <li>4. Новая теория торговли (М. Мелитц): Делает акцент на разнородности фирм. Она утверждает, что только наиболее продуктивные фирмы способны преодолеть барьеры для входа на внешние рынки и осуществлять экспорт</li> </ol>	ПК-3, УК-3
15	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Теория факторов Хекшера-Олина, «Парадокс Леонтьева», теория конкурентных преимуществ М. Портера</p>	ПК-3, УК-3

	<p>Ответ: Эта группа теорий представляет собой эволюцию взглядов на детерминанты международной специализации.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Теория Хекшера-Олина (Э. Хекшер, Б. Олин): Является развитием рикардианской модели. Она утверждает, что страна будет экспортировать товары, в производстве которых интенсивно используются ее относительно избыточные и дешевые факторы производства (например, трудонасыщенная страна экспортирует трудоемкую продукцию), и импортировать товары, требующие интенсивного использования относительно дефицитных факторов.</li> <li>● Парадокс Леонтьева (В. Леонтьев): Эмпирическая проверка теории Хекшера-Олина на данных экономики США в 1940-х годах дала неожиданный результат: американский экспорт оказался более трудоемким, чем импортный. Это противоречило статусу США как капиталозыбыточной страны. Объяснение парадокса заключалось в том, что необходимо учитывать не просто труд, а «человеческий капитал» (образованную рабочую силу), который для США является относительно избыточным фактором.</li> <li>● Теория конкурентных преимуществ наций (М. Портер): В своей работе «Конкурентное преимущество стран» Портер предложил динамичную модель «национального ромба», объясняющую успех отраслей на мировом рынке не столько исходными факторами (земля, капитал), сколько персональными факторами (квалифицированный персонал, научная база). Вершинами ромба являются: параметры факторов, стратегия фирм и характер конкуренции, параметры спроса (наличие взыскательного внутреннего потребителя) и родственные и поддерживающие отрасли</li> </ul>	
16	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Современная трактовка влияния факторов производства на структуру бизнеса</p> <p>Ответ: Современная экономическая теория отошла от узкого классического понимания факторов производства (труд, земля, капитал) к более широкому и динамичному подходу. В условиях постиндустриальной экономики и экономики знаний структура бизнеса определяется не столько доступом к традиционным ресурсам, сколько владением уникальными и трудно копируемыми активами. Ключевую роль играют нематериальные активы: интеллектуальная собственность (патенты, торговые марки), корпоративная культура, бренд и репутация компании. Однако главным фактором производства сегодня признается человеческий капитал — совокупность знаний, навыков, компетенций и творческих способностей персонала. Именно способность компании привлекать, удерживать и развивать таланты определяет ее инновационный потенциал и конкурентоспособность. Кроме того, решающее значение имеют организационные способности: умение компании эффективно комбинировать имеющиеся ресурсы для создания уникальной ценности для потребителя. Это включает в себя способность к быстрой адаптации к изменениям рынка (агильность), управление цепочками поставок и создание эффективных бизнес-моделей. Таким образом, структура современного бизнеса смещается от иерархической модели управления физическими активами к гибкой сетевой организации, построенной вокруг управления знаниями и инновациями</p>	ПК-3, УК-3
17	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Влияние технического прогресса и цикла жизни товара на структуру бизнеса</p> <p>Ответ: Технический прогресс является экзогенным фактором фундаментальной трансформации организационной структуры предприятий. Он действует по двум основным направлениям: через автоматизацию производственных процессов и через цифровизацию управления.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Автоматизация: Ведет к изменению требований к персоналу — снижается потребность в низкоквалифицированном ручном труде и растет спрос на инженеров, операторов сложных систем и аналитиков данных. Это требует перестройки системы обучения и мотивации.</li> <li>2. Цифровизация: Внедрение ERP, CRM и других информационных систем разрушает функциональные «колодцы» внутри компании (разобщенность отделов производства, маркетинга, финансов). Структура бизнеса становится более плоской и интегрированной за счет создания единых цифровых платформ для обмена данными. Одновременно с этим концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ) диктует необходимость адаптации структуры управления к текущей стадии развития продукта: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Стадия внедрения: Требуется гибкая проектная структура (R&amp;D, маркетинг) для быстрого вывода продукта на рынок.</li> <li>● Стадия роста: Происходит централизация управления для захвата доли рынка и масштабирования производства.</li> <li>● Стадия зрелости: Структура оптимизируется для снижения издержек; акцент смещается на операционную эффективность.</li> <li>● Стадия спада: Может потребоваться децентрализация или выделение бизнеса для минимизации убытков.</li> </ul> </li> </ol> <p>Таким образом, бизнес должен обладать организационной гибкостью для смены своей структуры вслед за технологическими изменениями и эволюцией своих продуктов</p>	ПК-3, УК-3
18	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Комплекс факторов, формирующий модель ведения бизнеса</p>	ПК-3, УК-3

	<p>Ответ: Модель ведения бизнеса не является статичной конструкцией; она представляет собой результат сложного взаимодействия множества внутренних и внешних сил. Этот комплекс факторов можно разделить на несколько ключевых групп:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внешняя среда: Включает макроэкономические условия (темпы роста ВВП, инфляция), технологический уклад отрасли, уровень конкуренции, правовые и политические рамки. Эти факторы определяют границы возможного для компании.</li> <li>2. Внутренние ресурсы: Это уникальные активы компании — финансовые возможности, производственные мощности, интеллектуальная собственность и человеческий капитал. Именно они формируют основу для создания конкурентного преимущества.</li> <li>3. Стратегический выбор руководства: На пересечении возможностей внешней среды и сильных сторон компании менеджмент делает выбор: какую ценность создавать? Для кого? Как ее доставлять? Этот выбор определяет архитектуру бизнес-модели — ценностное предложение, модель монетизации, каналы сбыта.</li> <li>4. Институциональный контекст: Культура организации (corporate culture), принятые нормы поведения и система управления также накладывают отпечаток на то, как функционирует бизнес.</li> </ol> <p>Итоговая модель ведения бизнеса является компромиссом между рыночными возможностями и внутренними компетенциями компании</p>	
19	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Факторы микросреды бизнеса – производственные мощности, факторы производства, маркетинг, персонал</p> <p>Ответ: Микросреда компании представляет собой ближайшее окружение или так называемую «контролируемую среду», то есть те элементы внешнего мира, на которые предприятие способно оказывать прямое влияние или с которыми оно находится в непосредственном взаимодействии. Эти факторы являются ключевыми переменными внутренней операционной деятельности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Производственные мощности: Определяют максимальный объем выпуска продукции или оказания услуг. Их состояние (степень износа), гибкость (способность переналадки под разные виды продукции) и географическое расположение напрямую влияют на себестоимость продукции и скорость реакции на рыночный спрос.</li> <li>● Факторы производства: Включают как материальные ресурсы (сырье, материалы), так и нематериальные (технологии). Эффективность их использования является основой конкурентоспособности по издержкам.</li> <li>● Маркетинг: Охватывает всю деятельность по анализу рынка, разработке продукта (product), ценообразованию (price), каналам сбыта (place) и продвижению (promotion). Это функция создания спроса и коммуникации ценности потребителю.</li> <li>● Персонал: Является носителем компетенций компании. Квалификация сотрудников, их мотивация и лояльность определяют способность бизнеса к инновациям и качественному обслуживанию клиентов.</li> </ul> <p>Эффективное управление этими элементами позволяет компании адаптироваться к изменениям микросреды: действиям конкурентов, поведению поставщиков и посредников</p>	ПК-3, УК-3
20	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Управление микросредой посредством инструментов моделирования</p> <p>Ответ: Управление микросредой требует от руководства компании способности не просто реагировать на текущие изменения у поставщиков или конкурентов, но и проактивно прогнозировать их последствия для своего бизнеса. Инструменты моделирования предоставляют необходимую аналитическую базу для такого упреждающего управления.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление цепями поставок (Supply Chain Management): С помощью имитационного моделирования строятся цифровые двойники логистических цепочек. Это позволяет анализировать риски срыва поставок от конкретных контрагентов («узкие места»), оптимизировать уровень запасов по всей цепи для минимизации совокупных издержек (Bullwhip effect) и тестировать различные сценарии реагирования на сбои.</li> <li>2. Конкурентный анализ: Игровые модели позволяют симулировать рыночное взаимодействие с основными конкурентами. Анализируя их вероятные ответные ходы на изменение вашей цены или запуск рекламной кампании (game theory), можно выбрать стратегию с наилучшим исходом.</li> <li>3. Оптимизация маркетинга: Эконометрические модели используются для оценки эффективности маркетинговых миксов (Marketing Mix Modeling) — как каждый канал продвижения влияет на объем продаж в контексте действий конкурентов. Это позволяет оптимально распределять рекламный бюджет.</li> <li>4. Управление персоналом: Моделирование помогает прогнозировать потребность в кадрах при изменении объемов производства или внедрении новых технологий (HR-forecasting), а также оценивать влияние систем мотивации на производительность труда.</li> </ol> <p>Таким образом, моделирование превращает управление микросредой из интуитивного процесса в научно обоснованную дисциплину управления рисками и возможностями ближайшего окружения компании</p>	ПК-3, УК-3
21	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Факторы макросреды бизнеса – социально-культурные, демографические, технологические, политические, правовые</p>	ПК-3, УК-3

	<p>Ответ: Макросреда бизнеса представляет собой совокупность глобальных, внешних по отношению к компании сил и условий, которые являются неконтролируемыми со стороны менеджмента, но оказывают прямое или косвенное влияние на ее стратегию, операционную деятельность и эффективность. Анализ этих факторов традиционно осуществляется с помощью модели PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Социально-культурные факторы определяют ценности, нормы, убеждения и стиль жизни населения. Они напрямую влияют на потребительское поведение, формируя спрос на определенные товары и услуги. Изменения в демографической структуре (старение населения), рост популярности здорового образа жизни или экологического сознания требуют от бизнеса адаптации ценностного предложения и маркетинговых коммуникаций.</li> <li>• Демографические факторы включают численность населения, его возрастную и половую структуру, уровень образования, урбанизацию и миграционные процессы. Эти данные являются фундаментальными для сегментации рынка и прогнозирования долгосрочного спроса. Например, старение населения в развитых странах создает новые рыночные ниши в сфере здравоохранения и досуга для пожилых людей.</li> <li>• Технологические факторы охватывают уровень научно-технического прогресса в обществе, темпы инноваций, государственные расходы на R&amp;D и доступность технологий. Технологии могут как создавать новые рынки (например, рынок смартфонов), так и разрушать существующие (цифровая фотография уничтожила рынок фотопленки). Игнорирование технологического тренда может привести к стремительной потере конкурентоспособности.</li> <li>• Политические факторы включают стабильность политической системы, идеологию правительства, формы государственного регулирования экономики и лоббистскую деятельность. Политическая нестабильность или резкая смена экономического курса создают высокие риски для бизнеса. Государственная политика определяет «правила игры» через налоги, субсидии и стратегические приоритеты развития.</li> <li>• Правовые факторы представляют собой совокупность законов и нормативных актов, регулирующих деятельность компаний. Сюда относятся антимонопольное законодательство, законы о защите прав потребителей, трудовое право, экологические стандарты и правила ведения внешнеэкономической деятельности. Несоблюдение правовых норм влечет за собой не только финансовые санкции, но и серьезный репутационный ущерб</li> </ul>	
22	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Влияние неконтролируемых факторов на эффективность ведения бизнеса</p> <p>Ответ: Неконтролируемые факторы — это элементы внешней среды (как макросреды, так и частично микросреды), на которые менеджмент компании не может оказывать прямого влияния, но вынужден учитывать их в своей деятельности. Их воздействие на эффективность бизнеса носит двойственный характер: они одновременно являются источником как значительных угроз, так и новых возможностей.</p> <p>С точки зрения негативного влияния, неконтролируемые факторы выступают первопричиной большинства внешних рисков. Резкое изменение законодательства (правовой фактор), экономический кризис (экономический фактор) или появление прорывной технологии у конкурента (технологический фактор) могут мгновенно обесценить конкурентные преимущества компании, разрушить ее бизнес-модель и привести к финансовым потерям. Поскольку эти факторы находятся вне зоны контроля, компания не может предотвратить их наступление. Эффективность бизнеса в таких условиях напрямую зависит от его способности к адаптации — скорости и адекватности реакции на изменения среды.</p> <p>С другой стороны, именно неконтролируемые факторы являются драйвером инноваций и источником конкурентного преимущества. Умение компании быстрее конкурентов распознать и использовать новые возможности — например, изменение потребительских предпочтений (социальный фактор) или появление новой государственной программы поддержки (политический фактор) — позволяет ей захватить долю рынка и повысить свою эффективность. Таким образом, современный менеджмент переходит от парадигмы «прогнозирования и контроля» к парадигме «сканирования среды и адаптации». Эффективность ведения бизнеса в долгосрочной перспективе определяется не столько способностью предсказать будущее, сколько устойчивостью (резильентностью) бизнес-модели к внешним шокам и ее гибкостью для использования открывающихся возможностей</p>	ПК-3, УК-3
23	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Ключевые элементы и принципы проектирования бизнес-моделей</p>	ПК-3, УК-3

	<p>Ответ: Проектирование бизнес-модели — это процесс концептуального описания логики создания, доставки и извлечения ценности. В современной теории менеджмента наиболее признанным инструментом для визуализации этого процесса является «Канва бизнес-модели» (Business Model Canvas), которая выделяет девять взаимосвязанных элементов.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ценностные предложения (Value Propositions): Какую проблему клиента решает продукт/услуга? Какую ценность он создает? Это ядро любой бизнес-модели.</li> <li>2. Потребительские сегменты (Customer Segments): Для каких групп клиентов создается ценность? Модель должна четко определять целевую аудиторию.</li> <li>3. Каналы сбыта (Channels): Как компания взаимодействует с клиентами и доносит до них свое ценностное предложение?</li> <li>4. Взаимоотношения с клиентами (Customer Relationships): Какой тип отношений устанавливается с каждым сегментом (персональное обслуживание, самообслуживание, сообщество)?</li> <li>5. Потоки доходов (Revenue Streams): За что именно клиенты готовы платить? Каковы механизмы ценообразования?</li> <li>6. Ключевые ресурсы (Key Resources): Какие активы (физические, интеллектуальные, человеческие, финансовые) необходимы для функционирования модели?</li> <li>7. Ключевые виды деятельности (Key Activities): Какие действия должна совершать компания для реализации своей модели (производство, R&amp;D, платформа)?</li> <li>8. Ключевые партнеры (Key Partnerships): Кто является стратегическими союзниками и поставщиками? Какие функции передаются на аутсорсинг?</li> <li>9. Структура издержек (Cost Structure): Какие основные затраты возникают при функционировании модели? Ориентирована ли она на минимизацию издержек или на создание ценности?</li> </ol> <p>Проектирование этих элементов базируется на нескольких фундаментальных принципах: системность (все элементы взаимосвязаны), клиентоцентричность (модель строится вокруг потребностей клиента), масштабируемость (потенциал роста без кратного увеличения затрат) и финансовая жизнеспособность (доходы должны устойчиво превышать расходы)</p>	
24	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Процесс разработки инновационной бизнес-модели</p> <p>Ответ: Разработка инновационной бизнес-модели — это не просто улучшение существующего продукта или процесса, а фундаментальное переосмысление того, как компания создает и получает ценность. Это творческий процесс, который часто следует итерационному циклу.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инсайт и вызов статус-кво: Процесс начинается с глубокого анализа текущей бизнес-модели и рыночной среды. Цель — выявить скрытые допущения («мы всегда так делали»), неудовлетворенные потребности клиентов или неэффективность в цепочке создания стоимости.</li> <li>2. Генерация идей: На основе инсайтов проводится мозговой штурм для генерации новых гипотез о том, как можно изменить один или несколько элементов бизнес-модели (например, перейти от продажи товаров к сдаче их в аренду). Для этого используются методы дизайн-мышления: эмпатия к пользователю, дивергентное и конвергентное мышление.</li> <li>3. Прототипирование: Наиболее перспективные идеи оформляются в виде простых прототипов или концепций. Это может быть MVP (минимально жизнеспособный продукт), лендинг-страница для проверки спроса или имитационная модель для оценки финансовых показателей.</li> <li>4. Тестирование в «реальном мире»: Прототипы проверяются на ограниченной группе реальных пользователей или в пилотном регионе. Цель — собрать данные о реакции рынка, поведении потребителей и реальной экономике новой модели.</li> <li>5. Масштабирование: Если тестирование подтверждает жизнеспособность новой модели (она решает проблему клиента и является прибыльной), начинается процесс ее масштабирования: адаптация процессов, найм персонала, полномасштабный запуск на рынке.</li> </ol> <p>Этот процесс характеризуется высокой степенью неопределенности и требует культуры экспериментов, где неудачи рассматриваются как ценный источник информации</p>	ПК-3, УК-3
25	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Факторы успеха процесса изменения бизнес-моделей</p>	ПК-3, УК-3

	<p>Ответ: Успешная трансформация бизнес-модели является одной из самых сложных управленческих задач. Статистика показывает высокий процент неудач подобных инициатив. Ключевые факторы успеха можно сгруппировать в несколько категорий.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Лидерство и видение:</b> Четкое стратегическое видение со стороны высшего руководства является обязательным условием. Лидеры должны не только санкционировать изменения, но и активно их продвигать, формируя у сотрудников понимание необходимости перемен.</li> <li>2. <b>Организационная культура:</b> Культура компании должна поощрять эксперименты, толерантно относиться к риску и возможным неудачам. Жесткая иерархическая структура с наказанием за ошибки губительна для инноваций.</li> <li>3. <b>Управление изменениями (Change Management):</b> Необходимо целенаправленно работать с сопротивлением персонала. Это включает прозрачную коммуникацию о целях изменений, вовлечение сотрудников в процесс проектирования и создание системы мотивации, привязанной к результатам трансформации.</li> <li>4. <b>Ресурсы и автономия:</b> Проекту по изменению бизнес-модели должны быть выделены достаточные финансовые и человеческие ресурсы. Часто для этого создается отдельная команда («команда Skunk Works»), которой предоставляется определенная автономия от основной бюрократической структуры компании.</li> <li>5. <b>Скорость итераций:</b> Успех достигается не за счет одного идеального плана, а через быстрые циклы «гипотеза-тест-обучение». Способность компании быстро генерировать гипотезы и проверять их на практике является решающим преимуществом</li> </ol>	
26	<p>Дать развернутый ответ на вопрос Основные шаблоны бизнес-моделей</p> <p>Ответ: В теории менеджмента описаны десятки типовых шаблонов или паттернов бизнес-моделей («бизнес-модульных архетипов»), которые компании используют как основу для своего проектирования.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Bait and Hook («Наживка и крючок»):</b> Базовый продукт продается по низкой цене (или отдается бесплатно), чтобы «подсадить» клиента на использование сопутствующих товаров или услуг с высокой маржинальностью (классический пример — бритвенный станок и лезвия).</li> <li>● <b>Freemium:</b> Предоставление базовой версии продукта или услуги бесплатно для привлечения широкой аудитории с последующей монетизацией за счет платных премиум-функций.</li> <li>● <b>Long Tail («Длинный хвост»):</b> Бизнес-модель, основанная на продаже большого ассортимента нишевых товаров в малых количествах каждый. Прибыль генерируется не за счет хитов, а за счет совокупных продаж по всему каталогу (например, Amazon, Netflix).</li> <li>● <b>Multi-sided Platform (Многосторонняя платформа):</b> Создание ценности путем посредничества между двумя или более различными группами пользователей. Доход генерируется за счет комиссии с транзакций или платы за доступ к платформе (например, Uber, App Store, кредитные карты).</li> <li>● <b>Razor and Blades (Вариация «Наживки и крючка»):</b> См. пункт выше.</li> <li>● <b>Subscription Model (Подписная модель):</b> Генерация регулярного, предсказуемого дохода за счет взимания периодической абонентской платы за доступ к продукту или услуге (SaaS, стриминговые сервисы)</li> </ul>	ПК-3, УК-3

### 7.1. Уровни овладения

**Компетенция: УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.**

**Индикатор достижения компетенции: УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели.**

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

*Индикатор достижения компетенции: УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

**Компетенция: ПК-3 Способен обеспечить аналитическое сопровождение разработки стратегии изменений организации.**

*Индикатор достижения компетенции: ПК-3.1 Формирует системный подход к научным исследованиям и определяет направления развития организации.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

*Индикатор достижения компетенции: ПК-3.2 Организует процесс разработки стратегии управления изменениями в организации.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
---------	----------------	-----------------

Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

## 8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

#### *Основная литература*

1. Боев, В. Д. Имитационное моделирование систем: учебник для вузов / В. Д. Боев. - Москва: Юрайт, 2026. - 253 с - 978-5-534-04734-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/598767> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Инжиниринг бизнес-процессов и проектная деятельность в условиях цифровизации: учебное пособие / А. Ю. Вишнякова,, А. А. Тарасьев,, Е. А. Зафиров,, В. С. Караваев,, под редакцией В. М. Лаптева. - Инжиниринг бизнес-процессов и проектная деятельность в условиях цифровизации - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2024. - 180 с. - 978-5-7996-3892-4. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/157204.html> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие / Е. М. Каз,, И. В. Краковецкая,, Е. В. Нехода,, Н. А. Редчикова,, под редакцией Е. В. Неходы. - Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие - Томск: Издательство Томского государственного университета, 2020. - 214 с. - 978-5-94621-943-3. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/116853.html> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография (отсутствует) / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. - Москва: Юрайт, 2026. - 367 с - 978-5-534-03094-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583152> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем: учебник для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлуни. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 128 с - 978-5-534-08500-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/586301> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Фомин, В. И. Информационный бизнес: учебник и практикум для вузов / В. И. Фомин. - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 240 с - 978-5-534-14388-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/586054> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

4. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова; Е. В. Купцова ; ответственный редактор А. А. Степанов.. - Москва: Юрайт, 2026. - 435 с - 978-5-9916-8377-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583225> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

## **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

### *Профессиональные базы данных*

1. <https://ac.hse.ru/> - Аналитический центр Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)
2. <https://fgistp.economy.gov.ru/design/main> - Федеральная государственная информационная система территориального планирования
3. <https://smarteka.com/> - Платформа по поиску и обмену лучшими управленческими практиками

### *Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.forecast.ru/> - Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП)
2. <https://www.economy.gov.ru/> - Министерство экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России)

## **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

### *Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

1. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
2. Консультант Плюс;
3. Мой офис;

### *Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

## **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ

Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения