

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное**  
**учреждение высшего образования "Пермский**  
**государственный национальный исследовательский**  
**университет"**

Авторы-составители: **Шилова Елена Валерьевна**  
**Мерзлов Игорь Юрьевич**

Рабочая программа дисциплины  
**БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ**  
Код УМК 99964

Утверждено  
Протокол №5  
от «08» июня 2022 г.

Пермь, 2022

## **1. Наименование дисциплины**

Бизнес-моделирование

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина входит в обязательную часть Блока « Б.1 » образовательной программы по направлениям подготовки (специальностям):

Направление подготовки: **38.03.02** Менеджмент  
направленность Менеджмент организации

### **3. Планируемые результаты обучения по дисциплине**

В результате освоения дисциплины **Бизнес-моделирование** у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

**38.03.02** Менеджмент (направленность : Менеджмент организации)

**ПК.5** Способен реализовать методы принятия управленческих решений, принципы и методы управления изменениями, в т.ч. на основе современных технологий управления персоналом

#### **Индикаторы**

**ПК.5.1** Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации

#### 4. Объем и содержание дисциплины

<b>Направление подготовки</b>	38.03.02 Менеджмент (направленность: Менеджмент организации)
<b>форма обучения</b>	очная
<b>№№ триместров, выделенных для изучения дисциплины</b>	7
<b>Объем дисциплины (з.е.)</b>	3
<b>Объем дисциплины (ак.час.)</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем (ак.час.), в том числе:</b>	42
<b>Проведение лекционных занятий</b>	14
<b>Проведение практических занятий, семинаров</b>	28
<b>Самостоятельная работа (ак.час.)</b>	66
<b>Формы текущего контроля</b>	Входное тестирование (1) Итоговое контрольное мероприятие (1) Письменное контрольное мероприятие (2)
<b>Формы промежуточной аттестации</b>	Экзамен (7 триместр)

## **5. Аннотированное описание содержания разделов и тем дисциплины**

### **1. История возникновения и определение понятий «бизнес-модель» и «бизнес-моделирование»**

Исторические этапы развития бизнес-моделирования. Многообразие подходов к пониманию термина «бизнес-модель». Ключевые элементы бизнес-модели организации. Цели разработки бизнес-модели.

#### **История возникновения и определение понятий «бизнес-модель» и «бизнес-моделирование»**

### **2. Возможные подходы к бизнес-моделированию, принципы бизнес-моделирования**

Закрытая бизнес-модель НИОКР . Бизнес-модель открытых инноваций Чесборо. Бизнес-модель Дебелака. Бизнес-модель А.Остервальдера и И.Пинье. Стратегия голубого океана (подход Ч. Кима и Р. Моборна). Бизнес-модель А. Сливотски. Бизнес-модель Г. Хэмел. Бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна. Бизнес-модель Л. Швайцера

#### **Возможные подходы к бизнес-моделированию, принципы бизнес-моделирования**

### **3. Проблематика создания инновационных бизнес-моделей**

Основные проблемы, осложняющие создание инновационной бизнес-модели. Заблуждения, связанные с инновационным бизнес-моделированием.

#### **Проблематика создания инновационных бизнес-моделей**

### **4. Обзор известных бизнес-моделей**

Характеристика каждой из 55 бизнес-моделей, включая историю возникновения, содержание, условия применения и примеры из практики, основные преимущества и недостатки (Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016).

#### **Обзор известных бизнес-моделей**

### **5. Стратегии конструирования новых бизнес-моделей, особенности внедрение новой бизнес-модели**

Ключевые стратегии разработки бизнес-модели. Этапы разработки бизнес-модели. Управление переменными при внедрении новой бизнес-модели.

#### **Стратегии конструирования новых бизнес-моделей, особенности внедрение новой бизнес-модели**

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Освоение дисциплины требует систематического изучения всех тем в той последовательности, в какой они указаны в рабочей программе.

Основными видами учебной работы являются аудиторские занятия. Их цель - расширить базовые знания обучающихся по осваиваемой дисциплине и систему теоретических ориентиров для последующего более глубокого освоения программного материала в ходе самостоятельной работы. Обучающемуся важно помнить, что контактная работа с преподавателем эффективно помогает ему овладеть программным материалом благодаря расстановке необходимых акцентов и удержанию внимания интонационными модуляциями голоса, а также подключением аудио-визуального механизма восприятия информации.

Самостоятельная работа преследует следующие цели:

- закрепление и совершенствование теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- формирование навыков подготовки текстовой составляющей информации учебного и научного назначения для размещения в различных информационных системах;
- совершенствование навыков поиска научных публикаций и образовательных ресурсов, размещенных в сети Интернет;
- самоконтроль освоения программного материала.

Обучающемуся необходимо помнить, что результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем во время проведения мероприятий текущего контроля и учитываются при промежуточной аттестации.

Обучающимся с ОВЗ и инвалидов предоставляется возможность выбора форм проведения мероприятий текущего контроля, альтернативных формам, предусмотренным рабочей программой дисциплины. Предусматривается возможность увеличения в пределах 1 академического часа времени, отводимого на выполнение контрольных мероприятий.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

При проведении текущего контроля применяются оценочные средства, обеспечивающие передачу информации, от обучающегося к преподавателю, с учетом психофизиологических особенностей здоровья обучающихся.

## **7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

При самостоятельной работе обучающимся следует использовать:

- конспекты лекций;
- литературу из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля);
- текст лекций на электронных носителях;
- ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимые для освоения дисциплины;
- лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение из перечня информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### Основная:

1. Оливер, Гассман Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / Гассман Оливер, Франкенбергер Каролин, Шик Микаэла ; перевод Е. Бакушева. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 432 с. — ISBN 978-5-9614-5952-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/75067>

2. Иваницкий, В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Л. Иваницкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 239 с. — (Бакалавр. Академический курс. Модуль). — ISBN 978-5-534-08351-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. <https://www.urait.ru/bcode/424881>

### Дополнительная:

1. Вайл, Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер ; перевод И. Окунькова. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 264 с. — ISBN 978-5-9614-2184-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. <https://www.iprbookshop.ru/82656>

## 9. Перечень ресурсов сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

<https://www.executive.ru/searching?utf8=%E2%9C%93&q=%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5> Подборка статей по бизнес-моделированию

<https://blog.iteam.ru/modelirovanie-biznes-processov/> Принципы моделирования бизнес-процессов

<https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087d8629a7947e710a41556> новейшие бизнес-модели в производстве Подробнее на РБК: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087d8629a7947e710a41556>

<https://kontur.ru/articles/5030> 17 бизнес-моделей. Придумать новую или использовать старую?

<https://4cio.ru/content/4CDTO/bori.pdf> Цифровая трансформация бизнес-моделей

## 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Образовательный процесс по дисциплине **Бизнес-моделирование** предполагает использование следующего программного обеспечения и информационных справочных систем:

Образовательный процесс по дисциплине предполагает использование следующего программного обеспечения и информационных справочных систем:

1. презентационные материалы (слайды по темам лекционных и практических занятий);
2. доступ в режиме on-line в Электронную библиотечную систему (ЭБС)
3. доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.
4. Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии)

Перечень необходимого лицензионного и/или свободно распространяемого программного обеспечения:

1. Офисный пакет приложений «LibreOffice»
2. Приложение, позволяющее просматривать и воспроизводить медиаконтент PDF-файлов «Adobe Acrobat Reader DC»
3. Программа просмотра интернет контента (браузер) «Яндекс.Браузер»

При освоении материала и выполнения заданий по дисциплине рекомендуется использование материалов, размещенных в Личных кабинетах обучающихся ЕТИС ПГНИУ ([student.psu.ru](http://student.psu.ru)).

При организации дистанционной работы и проведении занятий в режиме онлайн могут использоваться:

- система видеоконференцсвязи на основе платформы BigBlueButton (<https://bigbluebutton.org/>).
- система LMS Moodle (<http://e-learn.psu.ru/>), которая поддерживает возможность использования текстовых материалов и презентаций, аудио- и видеоконтент, а так же тесты, проверяемые задания, задания для совместной работы.
- система тестирования Indigo (<https://indigotech.ru/>).

## 11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для проведения лекционных занятий - аудитория, оснащенная специализированной мебелью, демонстрационным оборудованием (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.

Для проведения занятий семинарского типа (семинары, практические занятия) - аудитория, оснащенная специализированной мебелью, демонстрационным оборудованием (проектор, экран,



компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.

Для проведения мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации - аудитория, оснащенная специализированной мебелью, демонстрационным оборудованием (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.

Для самостоятельной работы - аудитория для самостоятельной работы, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченная доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Помещения Научной библиотеки ПГНИУ.

Для групповых и индивидуальных консультаций - аудитория, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченная доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

Помещения научной библиотеки ПГНИУ для обеспечения самостоятельной работы обучающихся:

1. Научно-библиографический отдел, корп.1, ауд. 142. Оборудован 3 персональными компьютера с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

2. Читальный зал гуманитарной литературы, корп. 2, ауд. 418. Оборудован 7 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

3. Читальный зал естественной литературы, корп.6, ауд. 107а. Оборудован 5 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

4. Отдел иностранной литературы, корп.2 ауд. 207. Оборудован 1 персональным компьютером с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

5. Библиотека юридического факультета, корп.9, ауд. 4. Оборудована 11 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

6. Читальный зал географического факультета, корп.8, ауд. 419. Оборудован 6 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

Все компьютеры, установленные в помещениях научной библиотеки, оснащены следующим программным обеспечением:

Операционная система ALT Linux;

Офисный пакет Libreoffice.

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

**Фонды оценочных средств для аттестации по дисциплине  
Бизнес-моделирование**

**Планируемые результаты обучения по дисциплине для формирования компетенции.  
Индикаторы и критерии их оценивания**

**ПК.5**

**Способен реализовать методы принятия управленческих решений, принципы и методы управления изменениями, в т.ч. на основе современных технологий управления персоналом**

<b>Компетенция (индикатор)</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<p><b>ПК.5.1</b> Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации</p>	<p>Знает и может раскрыть содержание основных проблем, осложняющих создание инновационной бизнес-модели, а также заблуждения, связанные с инновационным бизнес-моделированием. Способен провести сравнительный анализ различных типов известных бизнес-моделей.</p>	<p align="center"><b>Неудовлетворител</b> Не знает и не может раскрыть содержание основных проблем, осложняющих создание инновационной бизнес-модели. Не способен раскрыть содержание основных заблуждений, связанных с инновационным бизнес-моделированием. Не способен провести сравнительный анализ различных типов известных бизнес-моделей.</p> <p align="center"><b>Удовлетворительн</b> Знает и может раскрыть содержание основных проблем, осложняющих создание инновационной бизнес-модели. Не способен раскрыть содержание основных заблуждений, связанных с инновационным бизнес-моделированием. Не способен провести сравнительный анализ различных типов известных бизнес-моделей.</p> <p align="center"><b>Хорошо</b> Знает и может раскрыть содержание основных проблем, осложняющих создание инновационной бизнес-модели, а также заблуждения, связанные с инновационным бизнес-моделированием. Не способен провести сравнительный анализ различных типов известных бизнес-моделей.</p> <p align="center"><b>Отлично</b> Знает и может раскрыть содержание основных проблем, осложняющих создание инновационной бизнес-модели, а также заблуждения, связанные с инновационным бизнес-моделированием. Способен провести сравнительный анализ различных типов известных бизнес-моделей.</p>
<p><b>ПК.5.1</b></p>	<p>Способен провести</p>	<p align="center"><b>Неудовлетворител</b></p>

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
<p>Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации</p>	<p>сравнительный анализ используемых на практике бизнес-моделей</p>	<p><b>Неудовлетворител</b>  Не проведен системный анализ используемой на практике бизнес-модели, в том числе: (1) бизнес-модель описана по шаблону А.Остервальдера и И.Пинье, (2) предложен подход к ценообразованию, (3) продвижению на рынке и (4) алгоритм расчета прибыльности бизнес-модели. Содержание любых трёх из указанных элементов раскрыто в полном объёме. Раскрыто в полном объёме содержание не более одного из указанных элементов</p> <p><b>Удовлетворительн</b>  Проведен частичный анализ используемой на практике бизнес-модели, в том числе: (1) бизнес-модель описана по шаблону А.Остервальдера и И.Пинье, (2) предложен подход к ценообразованию, (3) продвижению на рынке и (4) алгоритм расчета прибыльности бизнес-модели. Содержание любых двух из указанных элементов раскрыто в полном объёме.</p> <p><b>Хорошо</b>  Проведен системный анализ используемой на практике бизнес-модели, в том числе: (1) бизнес-модель описана по шаблону А.Остервальдера и И.Пинье, (2) предложен подход к ценообразованию, (3) продвижению на рынке и (4) алгоритм расчета прибыльности бизнес-модели. Содержание любых трёх из указанных элементов раскрыто в полном объёме.</p> <p><b>Отлично</b>  Проведен качественный системный анализ используемой на практике бизнес-модели, в том числе: бизнес-модель описана по шаблону А.Остервальдера и И.Пинье, предложен подход к ценообразованию, продвижению на рынке и алгоритм расчета прибыльности бизнес-модели</p>
<p><b>ПК.5.1</b>  Применяет методы принятия</p>	<p>Знает ключевые стратегии разработки бизнес-модели.  Умеет разрабатывать бизнес-</p>	<p><b>Неудовлетворител</b>  Не знает ключевые стратегии разработки бизнес-модели. Не умеет разрабатывать</p>

<b>Компетенция (индикатор)</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
управленческих решений исходя из целей организации	модели и управлять переменами при внедрении новой бизнес-модели.	<p><b>Неудовлетворител</b> бизнес-модели и не умеет управлять переменами при внедрении новой бизнес-модели</p> <p><b>Удовлетворительн</b> Знает ключевые стратегии разработки бизнес-модели. Не умеет разрабатывать бизнес-модели и не умеет управлять переменами при внедрении новой бизнес-модели</p> <p><b>Хорошо</b> Знает ключевые стратегии разработки бизнес-модели. Умеет разрабатывать бизнес-модели, но не умеет управлять переменами при внедрении новой бизнес-модели</p> <p><b>Отлично</b> Знает ключевые стратегии разработки бизнес-модели. Умеет разрабатывать бизнес-модели и управлять переменами при внедрении новой бизнес-модели</p>

## Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации

Схема доставки : Базовая

**Вид мероприятия промежуточной аттестации :** Экзамен

**Способ проведения мероприятия промежуточной аттестации :** Оценка по дисциплине в рамках промежуточной аттестации определяется на основе баллов, набранных обучающимся на контрольных мероприятиях, проводимых в течение учебного периода.

**Максимальное количество баллов :** 100

### Конвертация баллов в отметки

«отлично» - от 81 до 100

«хорошо» - от 61 до 80

«удовлетворительно» - от 50 до 60

«неудовлетворительно» / «незачтено» менее 50 балла

Компетенция (индикатор)	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
<b>Входной контроль</b>	История возникновения и определение понятий «бизнес-модель» и «бизнес-моделирование» <b>Входное тестирование</b>	Знает принципы функционирования предприятия, открытую систему (модель) функционирования предприятия в условиях внешней среды; производственную систему функционирования предприятия; способы технологического функционирования предприятий; способы функционирования предприятий в форме аренды, лизинга, франчайзинга; источники финансирования текущей, инвестиционной и инновационной деятельности предприятия. Умеет: обосновать выбор способа функционирования предприятия в заданных конкретных условиях; обосновать выбор источников финансирования для решения различных задач деятельности предприятия в разных обстоятельствах; составлять калькуляцию себестоимости единицы продукции предприятия, обосновывать уровень цены на продукцию, рассчитывать маржинальный доход и точку безубыточности.

<b>Компетенция (индикатор)</b>	<b>Мероприятие текущего контроля</b>	<b>Контролируемые элементы результатов обучения</b>
<b>ПК.5.1</b> Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации	Проблематика создания инновационных бизнес-моделей <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Знает и может раскрыть содержание основных проблем, осложняющих создание инновационной бизнес-модели, а также заблуждения, связанные и инновационным бизнес-моделированием. Способен провести сравнительный анализ различных типов известных бизнес-моделей
<b>ПК.5.1</b> Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации	Обзор известных бизнес-моделей <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Способен провести системный анализ используемых на практике бизнес-моделей
<b>ПК.5.1</b> Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации	Стратегии конструирования новых бизнес-моделей, особенности внедрение новой бизнес-модели <b>Итоговое контрольное мероприятие</b>	Знает ключевые стратегии разработки бизнес-модели. Умеет разрабатывать бизнес-модели и управлять переменными при внедрении новой бизнес-модели

### Спецификация мероприятий текущего контроля

#### История возникновения и определение понятий «бизнес-модель» и «бизнес-моделирование»

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **0**

Проходной балл: **0**

<b>Показатели оценивания</b>	<b>Баллы</b>
Выполнено верно 81-100% заданий	5
Выполнено верно 61-80% заданий	4
Выполнено верно 41-60% заданий	3
Выполнено менее 40% заданий	2

#### Проблематика создания инновационных бизнес-моделей

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **15**

<b>Показатели оценивания</b>	<b>Баллы</b>

Ответ обучающийся предоставляет в письменном виде. Каждый правильный ответ на один вопрос оценивается в 10 баллов. Правильный ответ на вопрос (представлен развернутый и исчерпывающий ответ) оцениваются в 10 баллов	30
Частично правильный ответ на вопрос (ответ по своему содержанию не полностью раскрывает суть поставленного вопроса ) оценивается в 5 баллов	15
Отсутствие ответа или неправильный ответ, отсутствие необходимых знаний теоретических аспектов оцениваются в 0 баллов	0

### **Обзор известных бизнес-моделей**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **15**

<b>Показатели оценивания</b>	<b>Баллы</b>
Контрольное мероприятие состоит из решения одного практического задания (кейса). правильное выполнение задания (все шесть составляющих задания выполнены корректно: расчёты, выводы и аргументы, обосновывающие выводы) оценивается в 30 баллов	30
частично правильное выполнение задания (четыре из шести составляющих задания выполнены корректно: расчёты, выводы или аргументы, обосновывающие выводы ) оценивается в 15 баллов	15
частично не правильное выполнение задания (два из шести составляющих задания выполнены корректно: расчёты, выводы или аргументы, обосновывающие выводы) оценивается в 7 баллов	7
невыполненное задание или неправильное выполнение задания (ни одно или только одно из шести составляющих задания выполнено корректно: расчёты, выводы или аргументы, обосновывающие выводы) оценивается от 0 баллов	0

### **Стратегии конструирования новых бизнес-моделей, особенности внедрение новой бизнес-модели**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **40**

Проходной балл: **20**

<b>Показатели оценивания</b>	<b>Баллы</b>
Контрольное мероприятие состоит из решения одного практического задания (кейса). правильное выполнение задания (все шесть составляющих задания выполнены корректно: расчёты, выводы и аргументы, обосновывающие выводы) оценивается в 30 баллов	30
частично правильное выполнение задания (четыре из шести составляющих задания выполнены корректно: расчёты, выводы или аргументы, обосновывающие выводы ) оценивается в 15 баллов	15
частично не правильное выполнение задания (два из шести составляющих задания выполнены корректно: расчёты, выводы или аргументы, обосновывающие выводы) оценивается в 7 баллов	7

невыполненное задание или неправильное выполнение задания (ни одно или только одно из шести составляющих задания выполнено корректно: расчёты, выводы или аргументы, обосновывающие выводы) оценивается от 0 баллов	0