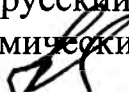


Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования  
«Белорусский государственный  
экономический университет»

  
В.Ю. Шутин  
« 28 » 06 20 19 г.

Регистрационный № УД 4025-19 /уч.

## **МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**

Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине для специальности  
1-25 80 09 «Коммерция»

**СОСТАВИТЕЛИ:**

*А.И. Ерчак*, декан факультета коммерции и туристической индустрии, доцент кафедры экономики торговли и услуг учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

*И.В. Прыгун*, доцент кафедры экономики торговли и услуг учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент;

*О.Б. Пароля*, ассистент кафедры экономики торговли и услуг учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет».

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

*С.М. Воронин*, доцент кафедры экономики предприятий Академии управления при Президенте Республики Беларусь, кандидат экономических наук, доцент;

*Л.С. Климченя*, заведующий кафедрой коммерческой деятельности и рынка недвижимости учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой экономики торговли и услуг учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

(протокол № 10 от 16.05 2019 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

(протокол № 6 от 25.06 2019 г.).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Модели и стратегии развития бизнеса» разработана в учреждении высшего образования Республики Беларусь «Белорусский государственный экономический университет» в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования II ступени, обеспечивающего получение квалификации специалиста с высшим образованием и учебного плана высшего образования по специальности 1-25 80 09 Коммерция.

**Цель** учебной дисциплины «Модели и стратегии развития бизнеса» – сформировать систему специальных компетенций, которая позволит обучающимся за счет применения полученных практических умений и навыков разрабатывать и осуществлять выбор модели ведения бизнеса, осуществлять и обеспечивать эффективную реализацию стратегии развития организации в современных условиях.

**Задачи**, которые стоят перед изучением учебной дисциплины:

- сформировать у обучающихся представление о современных подходах к определению, разработке бизнес-моделей в коммерции, их сравнению и выбору, а также их корректировке с учетом изменений факторов среды;
- ознакомить обучающихся с ролью, процедурой эффективного построения бизнес-процессов, обеспечивающих реализацию выбранной бизнес-модели;
- сформировать у обучающихся представление о стратегиях развития организации и порядке их увязки с выбранной бизнес-моделью в современных условиях функционирования.

Подготовка специалистов в рамках изучения учебной дисциплины должна обеспечить формирование следующих компетенций:

УК-2 – Быть способным применять методы научного познания в самостоятельной исследовательской деятельности, генерировать и реализовывать инновационные идеи;

УК-3 – Проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, разрешать проблемные ситуации на основе инновационного подхода;

УПК-3 – Быть способным выявлять основные закономерности и тенденции развития экономики и бизнеса, применять методы прогнозирования, использовать программное обеспечение для построения моделей развития.

В результате изучения учебной дисциплины «Модели и стратегии развития бизнеса» студент должен:

**знать:**

- сущность, значение и компоненты моделей развития бизнеса;
- подходы и алгоритм построения и оценки бизнес-моделей;

- сущность и особенность построения бизнес-процессов в рамках реализации модели развития бизнеса;
- виды стратегии развития бизнеса и порядок их формирования;
- особенности построения бизнес-моделей и применения стратегий в современных условиях.

***уметь:***

- формировать, оценивать, осуществлять выбор модели развития бизнеса;
- увязывать бизнес-процессы организации с выбранной моделью развития бизнеса;
- оценивать эффективность применения выбранной бизнес-модели;
- использовать методики стратегического анализа среды функционирования бизнеса и обоснования стратегических альтернатив;
- осуществлять выбор экономической стратегии и организовывать ее выполнение;
- разрабатывать и экономически обосновывать предложения по изменению и выбору бизнес-модели и экономической стратегии организации на рынке в современных условиях;

***владеть навыками:***

- формирования бизнес-модели и стратегии развития бизнеса;
- оценки моделей развития бизнеса и экономических стратегий.

Учебная дисциплина «Модели и стратегии развития бизнеса» изучается на II ступени получения высшего образования, обеспечивающей получение квалификации специалиста с высшим образованием по специальности 1-25 80 09 «Коммерция», и базируется на знании обучающимися базового курса экономики и сопряженных с ним учебных дисциплин: «Коммерческая деятельность», «Правовое регулирование хозяйственной деятельности», «Экономика торговли», «Менеджмент торговли», «Экономическая стратегия организации», «Организация и технология торговли», «Высшая математика» и др.

В соответствии с образовательным стандартом высшего образования по специальности 1-25 80 09 «Коммерция» на изучение учебной дисциплины предусмотрено 108 часов, из них аудиторных занятий 36 часов (заочная форма обучения – 8 часов). Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекции – 18 часов (заочная форма обучения – 4 часа), практические занятия – 12 часов (заочная форма обучения – 2 часа), семинары – 6 часов (заочная форма обучения – 2 часа).

Выполнение курсовой работы по учебной дисциплине не предусмотрено.

Форма текущей аттестации – экзамен.

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Тема 1. Бизнес-модель в хозяйственной практике ведения бизнеса.**

Роль и значение бизнес-моделей в развитии бизнеса. Сущность бизнес-модели и подходы к ее определению. Эволюция понятия «бизнес-модель». Задачи и функции бизнес-модели. Структура и компоненты бизнес-модели. Факторы, определяющие структуру бизнес-модели.

Полная бизнес-модель, ее составляющие. Виды бизнес-моделей по направлению бизнеса. Виды бизнес-моделей по функциональной принадлежности. Виды бизнес-моделей по степени открытости. Преимущества и недостатки отдельных видов бизнес-моделей. Особенности построения и условия реализации различных бизнес-моделей.

### **Тема 2. Бизнес-процессы как основа формирования бизнес-модели.**

Процессный подход в совершенствовании бизнеса. Термины процессного подхода: владелец процесса, технологии процесса (вход-выход процесса), система показателей процесса (группы), принятие управленческих решений (управление процессом) и ресурсы процесса.

Понятие бизнес-процесса. Группы бизнес-процессов: межфункциональные (сквозные) процессы, внутрифункциональные процессы, процессы и группа подпроцессов (функции). Процессы основной деятельности, сопутствующие процессы, процессы управления, вспомогательные и обеспечивающие бизнес-процессы, процессы развития.

Инструментарий и методология описания бизнес-процессов. Показатели и индикаторы бизнес-процесса. Концептуальная схема управления бизнес-процессами. Принципы управления бизнес-процессами. Архитектура бизнес-процессов. Модели зрелости процессов.

### **Тема 3. Алгоритм разработки и выбор бизнес-модели организации.**

Подходы к описанию бизнес-моделей. Интегрированная бизнес-модель. Требования, предъявляемые к бизнес-моделям. Принципы разработки бизнес-моделей. Понятие, цели и задачи бизнес-моделирования.

Алгоритм построения бизнес-модели. Комплексное исследование рынка и рыночных партнеров (потребители, поставщики, конкуренты). Оценка и учет ключевых ресурсов и текущих затрат. Определение основных и вспомогательных бизнес-процессов. Разработка схемы привлечения инвестиций и оценка инвестиционных потребностей. Оценка рисков. Проблемы создания и построения бизнес-моделей. Представление бизнес-модели и ее оценка. Факторы выбора бизнес-модели. Обзор программных продуктов бизнес-моделирования.

Особенности формирования бизнес-модели в условиях динамичной внешней среды. Факторы, способствующие и препятствующие успешной реализации выбранной бизнес-модели.

#### **Тема 4. Оценка эффективности и корректировка бизнес-модели организации.**

Элементы системы оценки. Критерии оценки. Показатели оценки. Последовательность оценки. Методы анализа и мониторинга. Оценка эффективности бизнес-процессов. Учет и анализ затрат и оценка вспомогательных процессов. Оценка прибыльности бизнеса. Оценка инвестиционных проектов. Оценка создания ценности. Контроль и отчетность. Панели управления.

Адаптация бизнес-моделей к условиям среды. Выявление проблем. Принятие корректирующих и предупреждающих действий. Формальные методики и стандарты совершенствования. Аутсорсинг и стратегия его введения.

Реинжиниринг как современный подход к адаптации бизнес-моделей. Условия развертывания реинжиниринга. Основные принципы и приемы реинжиниринга. Проект реинжиниринга. Результаты реинжиниринга. Причины успеха и неудачи реинжиниринга в организации.

#### **Тема 5. Экономическая стратегия как условие развития бизнес-модели.**

Понятие и сущность экономической стратегии организации. Эволюция экономической стратегии. Отличительные особенности экономической стратегии. Стратегические решения, особенности и отличия. Обоснование необходимости экономической стратегии, ее преимуществ и места в обеспечении конкурентных преимуществ компании. Взаимосвязь экономической стратегии и бизнес-модели организации. Стратегия развития как условие успешной адаптации бизнес-модели к долгосрочным изменениям среды.

Виды экономических стратегий, их классификация. Уровни стратегического планирования. Корпоративная стратегия. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии целенаправленного сокращения. Стратегии внутреннего роста. Стратегии внешнего роста. Стратегия бизнес-единицы. Инновационная экономическая стратегия. Стратегия обновления. Стратегия постепенного совершенствования. Функциональные стратегии.

Этапы формирования экономической стратегии организации. Определение горизонта планирования. Исследование факторов внешней и внутренней среды. Комплексная оценка стратегической позиции организации. Выделение ключевых компетенций. Формирование стратегических целей. Выбор экономических приоритетов развития компании. Оценка альтернатив и выбор экономической стратегии. Оценка экономической стратегии. Реализация стратегии. Организация

системы стратегического контроля. Управление реализацией: инструменты и методы эффективной реализации, факторы, определяющие успех. Оценка выбранной стратегии.

## **Тема 6. Особенности построения бизнес-моделей и применения стратегий в коммерции.**

Тенденции и особенности развития бизнеса в условиях глобализации. Изменения в архитектуре бизнес-процессов и трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики. Направления инновационной трансформации бизнес-моделей. Проблемы создания инновационных бизнес-моделей. Стратегии, основанные на внедрении инноваций и особенности их реализации.

Влияние мировых экономических явлений на формирование стратегии и бизнес-моделей крупных предприятий и организаций. Стратегии, применяемые при мультинациональной и глобальной конкуренции. Стратегии развития крупного бизнеса. Принципы выбора стратегий развития крупного бизнеса. Особенности формирования бизнес-модели в зависимости от организационных форм крупного бизнеса.

Стратегические альтернативы в сфере среднего и малого бизнеса. Направления стратегического взаимодействия малого и крупного бизнеса. Альтернативные источники финансирования стратегических решений в малом бизнесе. Особенности реализации экономической стратегии субъектами малого бизнеса. Проблемы и ограничения стратегического планирования в малом бизнесе.

Стартапы и их роль в развитии бизнеса. Бизнес-идея как условие успешной реализации стартапа. Бизнес-модели стартапов и факторы, определяющие их выбор. Источники финансирования стартапов.

Глобальные и локальные тренды в коммерции. Основные типы бизнес-моделей и форматов в коммерции. Специфика трансформации компонентов бизнес-моделей и экономических стратегий в коммерции. Ключевые факторы успеха и их отражение в бизнес-моделях в коммерции. Бизнес-модель омниканальной торговли. Сетевая организация бизнеса. Сети и их основные характеристики. Стратегии сетевых организаций. Бизнес-модели в электронной коммерции. Трансформация отраслевой цепочки ценности и конкурентных ресурсов компании. Факторы успешной реализации бизнес-моделей и стратегий компаний в сфере электронной коммерции.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Модели и стратегии развития бизнеса»

для специальности 1-25 81 09 «Коммерция»,

(дневная форма получения высшего образования)

| Номер темы | Название темы  | Количество аудиторных часов |                      |                     |                      |                  |         | Иное                       | Форма контроля знаний                              |
|------------|--|-----------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|------------------|---------|----------------------------|--|
|            |  | Лекции                      | Практические занятия | Семинарские занятия | Лабораторные занятия | Количество часов |         |                            |  |
|            |  |                             |                      |                     |                      | Лекции           | ПЗ (СЗ) |                            |  |
| 1          | 2  | 3                           | 4                    | 5                   | 6                    | 7                | 8       | 9                          | 10   |
| 1.         | Бизнес-модель в хозяйственной практике ведения бизнеса         | 2                           | -                    | 2                   | -                    |                  |         | [1], [3], [9], [13]        | Дискуссия, тест, реферат                           |
| 2.         | Бизнес-процессы как основа формирования бизнес-модели          | 2                           | 2                    | -                   | -                    |                  |         | [1], [4], [7], [9],        | Тест, анализ конкретных ситуаций (АКС)             |
| 3.         | Алгоритм разработки и выбор бизнес-модели организации          | 4                           | 2                    | -                   | -                    |                  |         | [5], [9], [12],[13], [14]  | Тест, анализ конкретных ситуаций (АКС)             |
| 4.         | Оценка эффективности и корректировка бизнес-модели организации | 2                           | 4                    | -                   | -                    |                  |         | [5], [7], [9], [13], [14], | Блиц-опрос, тест, анализ конкретных ситуаций (АКС) |
| 5.         | Экономическая стратегия как условие развития бизнес-модели     | 4                           | 2                    | 2                   | -                    |                  |         | [2], [3], [6], [11]        | Семинар-диспут, тест, кейс                         |



| 1                       | 2  | 3         | 4         | 5        | 6        | 7 | 8 | 9                        | 10                         |
|-------------------------|--|-----------|-----------|----------|----------|---|---|--------------------------|----------------------------|
| 6.                      | Особенности построения бизнес-моделей и применения стратегий в коммерции | 4         | 2         | 2        | -        |   |   | [1], [2], [6], [8], [11] | «Круглый стол», тест, кейс |
| <b>Итого за семестр</b> |  | <b>18</b> | <b>12</b> | <b>6</b> | <b>-</b> |   |   |                          | <b>Экзамен</b>             |

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### «Модели и стратегии развития бизнеса»

для специальности 1-25 81 09 «Коммерция»,

(заочная форма получения высшего образования)

| Номер темы | Название темы  | Количество аудиторных часов |                      |                     |                      |                  |         | Иное                      | Форма контроля знаний                       |
|------------|--|-----------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|------------------|---------|---------------------------|---|
|            |  | Лекции                      | Практические занятия | Семинарские занятия | Лабораторные занятия | Количество часов |         |                           |   |
|            |  |                             |                      |                     |                      | Лекции           | ПЗ (СЗ) |                           |   |
| 1          | 2  | 3                           | 4                    | 5                   | 6                    | 7                | 8       | 9                         | 10  |
| 1.         | Бизнес-модель в хозяйственной практике ведения бизнеса | 1                           | -                    | 0,5                 | -                    |                  |         | [1], [3], [9], [13]       | Дискуссия, тест, реферат                    |
| 2.         | Бизнес-процессы как основа формирования бизнес-модели  | 1                           | -                    | 0,5                 | -                    |                  |         | [1], [4], [7], [9],       | Дискуссия, анализ конкретных ситуаций (АКС) |
| 3.         | Алгоритм разработки и выбор бизнес-модели организации  |                             | 0,5                  | -                   | -                    |                  |         | [5], [9], [12],[13], [14] | Тест, анализ конкретных ситуаций (АКС)      |

| 1                       | 2  | 3        | 4        | 5        | 6        | 7 | 8 | 9                          | 10                                     |
|-------------------------|--|----------|----------|----------|----------|---|---|----------------------------|--|
| 4.                      | Оценка эффективности и корректировка бизнес-модели организации           |          | 0,5      | -        | -        |   |   | [5], [7], [9], [13], [14], | Тест, анализ конкретных ситуаций (АКС) |
| 5.                      | Экономическая стратегия как условие развития бизнес-модели               | 1        | 0,5      | 0,5      | -        |   |   | [2], [3], [6], [11]        | Семинар-диспут, тест, кейс             |
| 6.                      | Особенности построения бизнес-моделей и применения стратегий в коммерции | 1        | 0,5      | 0,5      | -        |   |   | [1], [2], [6], [8], [11]   | «Круглый стол», тест, кейс             |
| <b>Итого за семестр</b> |  | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>-</b> |   |   |                            | <b>Экзамен</b>                         |

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### *Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине «Модели и стратегии развития бизнеса»*

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 2-2,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с учебной программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по учебной дисциплине в целом и ее темам, наличие ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к семинарским (практическим) занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, индивидуальные задания, обязательные контрольные работы, самостоятельные задания и т.п.);
- подготовка к экзамену.

Для оценки качества самостоятельной работы студентов осуществляется контроль ее выполнения. Контроль знаний студентов осуществляется путем опросов, тестирования, решения хозяйственных ситуаций, проведения деловых и ролевых игр, круглых столов, дискуссий, написания рефератов, выполнения индивидуальных заданий, самостоятельных работ, кейсов, анализа конкретных ситуаций (АКС) и сдачи экзамена.

### Законодательные и нормативные акты:

1 О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь : Закон Респ. Беларусь от 8.01.2014 г. № 128-3 // (Национальный правовой Интернет-портал Респ. Беларусь, 21.01.2014, 2/2126) <Н11400128>.

2 О защите прав потребителей : Закон Респ. Беларусь от 09.01.2002 г. № 90-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2002. № 10. 2/839.

### ЛИТЕРАТУРА

#### Основная:

3 Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2009. – 307 с.

4 Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы : Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 319 с.

5 Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пенье. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 288 с.

6 Пигунова, О.В. Стратегия организации торговли : учеб. пособие / О. В. Пигунова, О. Г. Бондаренко. – Минск : Выш. школа, 2017. – 174 с.

7 Цуканова, О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов : учеб. пособие / О.А. Цуканова. – СПб. : Университет ИТМО, 2015. – 100 с.

#### Дополнительная:

8 Агеев, А. Интернет-маркетинг и digital-стратегии / А. Агеев, О. Кожушко, И. Чуркин. – М. : Олимп-Бизнес, 2016. – 327 с.

9 Бабич, В.Н. Инновационная модель бизнес-процесса : учеб. пособие / В. Н. Бабич, А. Г. Кремлев. – Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2014. – 184 с.

10 Кингснорт, С. Стратегия цифрового маркетинга / С. Кингснорт. – М. : Олимп-Бизнес, 2019. – 416 с.

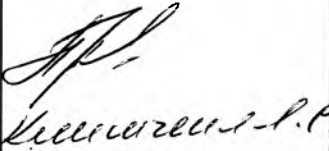
11 Портных, В. Стратегия бизнеса / В. Портных. – М. : Дашков и К°, 2015. – 276 с.

12 Руководство по улучшению бизнес-процессов ; Harvard Business School Press : пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 132 с.

13 Франкерберген, К. Бизнес-модели : 55 лучших шаблонов / К. Франкерберген, М. Чик. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 432 с.

14 Фролова, Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия : учебник / Л.В. Фролова, Е. С. Кравченко. – К. : Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

| Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование | Название кафедры                                       | Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине | Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)                                   |
|---|--|---|---|
| Коммерция в цифровой экономике                                | Кафедра коммерческой деятельности и рынка недвижимости | Нет<br><br>                | Учебную программу по учебной дисциплине «Модели и стратегии бизнеса» рекомендовать к утверждению.<br>Протокол № 10 от 16.05.2019 г. |

# ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ УВО

на 201\_\_/201\_\_ учебный год

| №<br>п/п | Дополнения и изменения | Основание |
|----------|------------------------|-----------|
|          |                        |           |
|          |                        |           |
|          |                        |           |

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
экономики торговли и услуг (протокол № \_\_ от \_\_\_\_\_ 201\_г.)  
(название кафедры)

Заведующий кафедрой  
канд. экон. наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_

(подпись)

И.М. Микулич  
(И.О.Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета  
канд. экон. наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_

(подпись)

А.И. Ерчак  
(И.О.Фамилия)