

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цветков Николай Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 10.02.2025 12:20:39  
Уникальный программный ключ:  
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9



**Автономная некоммерческая организация высшего  
образования «Московская международная высшая школа  
бизнеса «МИРБИС» (Институт)  
(Институт МИРБИС)**

**ОДОБРЕНО**  
Решением Ученого совета  
от 29.08.2024 протокол № 1

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
\_\_\_\_\_ Н.А. Цветков  
29 августа 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
РАЗРАБОТКА УСТОЙЧИВЫХ ПРОЕКТОВ: ТИПОЛОГИЯ,  
БИЗНЕС-МОДЕЛИ, ПРАКТИКУМ**

---

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

*«Мастер делового администрирования (МВА)», специализация  
«Управление персоналом»*

---

очно-заочная форма обучения

Москва 2024

## Оглавление

1. Цель изучения учебной дисциплины .....	3
2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины .....	3
3. Используемые методы обучения .....	4
4. Формы контроля по дисциплине .....	4
5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины .....	4
6. Содержание учебной дисциплины .....	4
6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся .....	4
6.2. Содержание тем учебной дисциплины .....	5
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины .....	6
7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов .....	6
7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины .....	8
7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины .....	8
7.4. Методические рекомендации преподавателям .....	9
7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы .....	10
8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине .....	21
8.1. Текущий контроль .....	21
8.2. Промежуточная аттестация .....	28
9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся .....	29

## 1. Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей системного видения преимуществ экосистемных подходов в области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний, с учетом современных тенденций изменения внешних и внутренних рынков, предпринимательских подходов к развитию бизнеса.

## 2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

Формируемые компетенции	Перечень планируемых результатов освоения дисциплины
<p>ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамической среды</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определение предпринимательских экосистем как организационной модели развития компаний;</li> <li>• типологию и особенности каждого из типов предпринимательских экосистем;</li> <li>• подходы и практики создания современных предпринимательских экосистем;</li> <li>• классификацию инноваций, ценностный подход;</li> <li>• понятие бизнес-модели компании, варианты моделей, основные элементы, подходы к созданию.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• создавать, проектировать и развивать инновационные и предпринимательские решения.</li> </ul> <p><b>Иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применения экосистемного подхода области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний.</li> </ul>
<p>ПК-2 Способен организовать и контролировать текущую деятельность системы внутреннего контроля экономического субъекта и внедрять стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта</p> <p>Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)»</p> <p>Е/01.8</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• порядок построения инновационных бизнес-моделей по А. Остевальдеру;</li> <li>• внешние и внутренние факторы и их влияние на бизнес;</li> <li>• этапы проектирования формирования ценности системы, подбора партнеров, определение системы взаимодействий партнеров, формирование облика минимально ценностной платформы.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оценивать возможные финансовые и операционные эффекты экосистемных моделей.</li> </ul> <p><b>Иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применения экосистемного подхода области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний.</li> </ul>

### 3. Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение кейсов.

### 4. Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение кейсов.

Промежуточная аттестация – экзамен.

### 5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6. Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

	Наименование разделов и тем	Трудоемкость (часы)			Самостоятельная работа	Форма промежуточного контроля
		Всего часов	Контактные часы			
			аудиторные	с использованием дистанционных образовательных технологий		
1.	Предпринимательские экосистемы как организационная модель развития компаний. Типология и особенности каждого из типов	6	4	-	2	-
2.	Формирование цепочки создания продуктовой ценности.	6	4	-	2	-

3.	Бизнес-модель компании: эффективные отраслевые модели, классификация	10	6	2	2	Выполнение кейса
4.	Дизайн экосистем. Оценка возможных финансовых и операционных эффектов экосистемных моделей.	11	6	2	4	Выполнение кейса
	Промежуточная аттестация	4	4	-	-	Экзамен
	Итого	38	24	4	10	-

## 6.2. Содержание тем учебной дисциплины

### Тема 1. Предпринимательские экосистемы как организационная модель развития компаний. Типология и особенности каждого из типов

Технологии меняющие подходы к созданию и развитию бизнеса. Жизненный цикл компании. Старт ап как модель начала бизнеса. Спин офф – развитие новых направлений. Предпринимательские проекты как модель обновления и развития традиционного бизнеса. Предпринимательские экосистемы как организационная модель развития конгломератов компаний. Типология экосистем. Открытые и закрытые экосистемы. Экосистемы не уровне компании, отрасли, страны.

### Тема 2. Формирование цепочки создания продуктовой ценности

Предпринимательская возможность как точка отсчета изменений. Инновационные решения в компании. Классификация инноваций. Особенности среды для создания, проектирования и развития инновационных и предпринимательских решений. Ценностный подход.

### Тема 3. Бизнес-модель компании

Понятие бизнес-модели компании. Варианты моделей, основные элементы, подходы к созданию. Построение инновационных бизнес-моделей по А. Остевальдеру. Бизнес-модель и среда, в которой она развивается. Внешние и внутренние факторы и их влияние на бизнес. Изменения среды, меняющие бизнес. Анализ ситуации или дизайн-мышление: как найти новое направление? Профиль потребителя. Карта ценности. Какие изменения в модели могут быть?

#### Тема 4. Дизайн экосистем. Оценка возможных финансовых и операционных эффектов экосистемных моделей

Практикум построения экосистем. Этапы проектирования формирования ценности системы, подбора партнеров, определение системы взаимодействий партнеров, формирование облика минимально ценностной платформы. Тестирование гипотез развития различных экосистем.

#### 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

##### 7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	Нормативно-правовые акты
	<b>Основная литература</b>
1.	Майкл Якобидес, Как конкурировать когда оцифровываются и сталкиваются целые отрасли: концепция развития экосистемы. Лондонская школа бизнеса, <a href="http://www.evolutionltd.net">www.evolutionltd.net</a>
2.	Остевальдер, А., Пинье Ив, Этьембль Ф., Смит А. «Непобедимая компания: как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших», М.: Альпина Паблишер, 2021 – 366 стр. ISBN 978-5-9614-7100-1
3.	Рис, Э. Бизнес с нуля : метод Lean Start up для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис. – Москва : Альпина паблишер, 2019, – 252 с. – ISBN 978-5-9614-4628-9
4.	Хау, Д. Краудсорсинг [Электронный ресурс]: коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Д. Хау. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1889-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279461">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279461</a>
5.	Аронов, Н., «Цивилизация X5. От магазинов без товаров до магазинов без продавцов». – М.: «АСТ», 2021
6.	Бланк, С. Стартап: настольная книга основателя [Электронный ресурс] / С. Бланк, Б. Дорф; науч. ред. Н. Митюшин, И. Антипов, Е. Овчинникова, М. Ушакова [и др.]. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 615 с. – ISBN 978-5-9614-5027-9. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279605">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279605</a>
7.	Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. И. Нестеренко, Т. М. Кривошеева, М. В. Гаврилюк [и др.]; под ред. О. В. Шеменевой, Т. В. Харитоновой. – Москва: Дашков и К, 2022. – 294 с. – ISBN 978-5-394-01147-4. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452586">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452586</a>

8.	Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей [Электронный ресурс]: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; под ред. М. Савиной ; пер. М. Кульнева. – 2-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1844-6. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229875">//biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229875</a>
9.	Епихина С.Б., Переверзева Е.И. «Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации», Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС», №3, 2021
10.	Рис, Э. Бизнес с нуля : метод Lean Start up для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис. – Москва : Альпина паблишер, 2019, – 252 с. – ISBN 978-5-9614-4628-9
11.	Хау, Д. Краудсорсинг [Электронный ресурс]: коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Д. Хау. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1889-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279461">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279461</a>
12.	Никита Аронов, «Цивилизация X5. От магазинов без товаров до магазинов без продавцов». – М.: «АСТ», 2021
<b>Дополнительная литература</b>	
1.	Бланк, С. Четыре шага к озарению [Электронный ресурс]: стратегии создания успешных стартапов / С. Бланк. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 368 с. – ISBN 978-5-9614-4645-6. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278982">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278982</a>
2.	Герасимова, О. О. Основы предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. О. Герасимова. – 2-е изд., испр. – Минск: РИПО, 2019. – 270 с. – ISBN 978-985-503-507-8. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=463607">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=463607</a>
3.	Как? Пошаговое руководство по созданию бизнеса / С. Рид, С. Сарасвати, Н. Дью [и др.]; пер. Н. Мезин. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 246 с. – ISBN 978-5-9614-4356-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254604">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254604</a>
4.	Руководство по улучшению бизнес-процессов [Электронный ресурс] / под ред. М. Оверченко; пер. Е. Милицкая. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 130 с. – ISBN 978-5-9614-5341-6. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=288784">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=288784</a>
5.	Тиль, П. От нуля к единице [Электронный ресурс]: как создать стартап, который изменит будущее / П. Тиль, Б. Мастерс. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 192 с. – ISBN 978-5-9614-4839-9. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279525">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279525</a>

6.	Шервуд, Д. Видеть лес за деревьями [Электронный ресурс]: системный подход для совершенствования бизнес-модели / Д. Шервуд; под ред. Н. Нарциссовой; пер. И. Окунькова. – Москва: Альпина Паблишерз, 2020. – 341 с. – (Библиотека "Коммерсантъ"). – ISBN 978-5-9614-1896-5. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229942">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229942</a>
----	--

## 7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) Института МИРБИС.

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## 7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

### Лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;



- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.

#### **7.4. Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать

содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

#### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы.

Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### Методика решения кейсов

#### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;

- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;

- сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

## 3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?

- На каком основании базируется мнение этих людей?

- Что происходит (или не происходит), когда и где?

- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

## 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем.

Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему,



но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов

Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### Порядок подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;

- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов

диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывайте ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.

9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.

10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## 8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся экзаменом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### 8.1. Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение кейсов.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Выполнение кейса по теме № 3	30
2. Выполнение кейса по теме № 4	30
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>60</b>

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### Кейс по теме № 3

**От идеи до воплощения: как Askona запустила сервис подписки на товары для сна**

Спальное место по подписке - чем уникален новый сервис и в чём тут выгода

для покупателей

Месяц назад Askona запустила новый сервис — спальное место по подписке. Это первая подобная программа на мебельном рынке России, к тому же не имеющая полноценных аналогов в Европе. Сервис сейчас доступен жителям Москвы и Московской области и позволяет оформить подписку на комплект для здорового сна, состоящий из матраса, подушек и чехла от 941 рубля в месяц. Про каждый шаг от идеи до реализации рассказал Роман Ершов, президент Askona Life Group.

Сервис подписки на спальное место стал одним из первых реализованных проектов Венчурной студии Askona, которая занимается долгосрочными целями компании и создает наше будущее. Она работает над инновационными продуктами, которые сегодня кажутся нереальными, но через 5-10 лет позволят остаться на волне и удержать лидерство.

Задачи Венчурной студии - создавать принципиально новые продукты и услуги, и даже стартапы внутри этих процессов. Несмотря на то, что работа направлена в будущее, первые реализованные проекты есть уже сегодня - это подписка на товары для сна, цифровой сервис по лечению бессонницы Somly и голосовое управление smart-продуктами Асконы.

### **Почему именно сервис подписки**

Цифровые сервисы, автомобили, бытовая техника, электроника - оформить подписку сегодня можно почти на любой товар. Это мировой тренд, который с каждым годом набирает обороты и спрос на такой формат покупки только увеличивается. Но вот оформить подписку на матрас и подушки до недавнего времени было невозможно.

По факту в Европе сейчас есть несколько стартапов, которые называют свой способ покупки подпиской, но это лишь маркетинговый ход и в действительности под этим названием скрывается классический кредит. Поэтому можно говорить о том, что Аскона первой смогла организовать реальную подписку на матрас с лизингом и наличием остаточной стоимости.

Подтолкнуло нас к реализации два момента. Во-первых, мы хотели сделать наши товары более доступными для широкого потребителя. Когда речь идет о действительно технологичных товарах для сна, их стоимость достаточно высокая, и не каждая семья может себе такое позволить. Мы понимали эти ограничения и искали способы расширения аудитории, подписка оказалась как раз одним из инструментов. А во-вторых, мы хотели сохранить лидерство. Если сервис есть на других рынках, значит скоро появится и на нашем, и мы должны быть первыми, кто его представит.

Изначально Аскона делала ставку на молодых людей, которые активно пользуются различными шеринговыми сервисами. Так оно и случилось, но что нас сильно удивило — аудитория расширилась, потому что люди увидели, что сервис экономически выгоднее, чем обычный кредит.

### **Как удалось реализовать**

Вообще, сервис подписки на мебельном рынке — это сложный проект, и основная проблема лежит в плоскости экономики, ведь остаточной стоимости продукта нет. Вторичного системного рынка мебели также не существует, вы не сможете в значительном объеме продавать диваны, которые уже были в употреблении. А если вы не сможете реализовывать эту продукцию, из чего будет

складываться ваша экономика?

Аскона решила эту проблему за счет того, что является вертикально-интегрированным ритейлером. Помимо собственной розницы у нас есть также производственные площадки и цех по переработке. То есть те позиции, которые будут возвращены по истечению срока подписки, мы сможем переработать практически на 100%. И как раз тут начинает складываться экономика.

Асконе удалось запустить сервис за шесть месяцев и самое сложное, с чем пришлось столкнуться - это настройка внутренних процессов в ИТ-системах, а также цифровые отношения с подрядчиком, который оказывает нам финансовый сервис. К счастью, мы довольно быстро решили эти задачи, выделив дополнительные ресурсы внутри компании и договорившись с партнером о приоритетности проекта.

### **Первые результаты**

Сервис подписки на матрас существует чуть больше месяца и сейчас мы активно не рекламируем эту услугу, увеличивая трафик. За это время к нам пришло несколько десятков клиентов, мы наблюдаем ежедневные транзакции и ожидаем увеличения потока.

Сегодня нам важно отследить, как работают все бизнес-процессы в реальности, ведь внутренние тесты могут многое не показать. Поэтому активную поддержку сервиса мы планируем запустить с начала 2022 года.

Кроме того, мы измеряем NPS пользователей и сейчас он крайне высок, хотя выборка слишком маленькая и делать выводы пока рано. Очень важный момент, что команда студии работает как стартап и все делает на основе обратной связи от клиентов, поэтому изменения происходят ежедневно. В том числе мы работаем над UX пользователя, чтобы кликов требовалось меньше, а весь процесс был максимально прост и очевиден.

### **Чем подписка выгоднее рассрочки**

Выгода для клиента заключается в том, что по окончании срока подписки он может выкупить продукт, заплатив остаточную стоимость, или поменять товар на новый, продлив подписку. Выбирая второй вариант, клиент не платит остаточную стоимость в размере 20% и у него остается товар за 80% от изначальной цены.

В отличие от рассрочки покупатель получает возможность постоянно обновлять спальное место на выгодных условиях. Например, срок подписки 4 года, а рассрочки всего 3. Также важным преимуществом при смене спального места раз в 4 года является забота о гигиене, так как согласно исследованиям Федерального научного центра гигиены имени Эрисмана долгая эксплуатация матрасов и подушек даже при должном уходе ведет к появлению микроорганизмов.

Выгода для компании - рост LTV. С помощью сервиса мы сокращаем жизненный цикл и увеличиваем количество касаний с клиентом. Простыми словами, клиент будет обновлять свое спальное место каждые 4 года, а не раз в 12 лет, как раньше.

### **Что в планах**

В ближайшее время мы точно планируем расширять географию, причем это касается не только других регионов страны, но и выхода на европейский рынок, где у нас есть омниканальная розница. Мы уже начали адаптировать сервис и первый запуск за пределами России будет в конце первого квартала 2022 года в

Великобритании.

Количество предложений внутри сервиса мы также будем расширять. Идеальное видение: на карточке любого товара на сайте Асконы доступен выбор способа покупки. То есть не нужны отдельные порталы, все манипуляции будут происходить на нашем сайте, а вы сможете купить товар за деньги, взять кредит или оформить подписку. Основная сложность связана с крупногабаритными позициями, такими как кровати и диваны. Сейчас мы работаем над их экономикой и способами переработки.

Нельзя сказать, что через год все будут использовать только сервис подписки и совсем откажутся от кредитов и рассрочек. Но мы предполагаем, что в обозримом будущем подавляющее большинство покупок будет совершаться именно через этот сервис.

**Задание:**

1. Составьте карту экосистемы компании Аскона.
2. Какова ценность бренда, формирующая эту экосистему?
3. Какие предпринимательские решения позволили сформировать устойчивую сеть?
4. Какова бизнес-модель компании?

#### **Кейс по теме № 4**

#### **X5: от магазинов без товаров к магазинам без продавцов**

Пример крупнейшей российской продуктовой компании X5 Retail Group, которая управляет портфелем брендов сетевых магазинов «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель». За 25 лет истории компания полностью перевернула наши представления о торговле, превратив ее в искусство и двигатель предпринимательского прогресса, изменив взгляд рядовых граждан на самую суть механизмов покупки и продажи.

#### **Не магазин, а экосистема**

В конечном счете, все магазины, все системы онлайн-доставки, а за ними склады, водители, бухгалтеры, программисты, управленцы и инноваторы – следуют за человеком, за покупателем. А он меняется, его тоже меняют новые технологии. Например, пандемия резко втолкнула этого покупателя в систему заказов онлайн. Еще одна новая тенденция – благодаря многочисленным сервисам, грань между магазином и кафе стремительно стирается. В большом городе ресторанное блюдо привезут домой так же быстро, как корзину с продуктами. Зато в любом хорошем магазине вам предложат полноценный набор готовых супов, котлет и салатов. Все идет к единому рынку – большому рынку еды, куда входят и готовые блюда, и те, которые еще только предстоит приготовить.

Уже в 2018 году мы поняли, что компанию ждет новый этап, всей нашей отрасли предстоят изменения, наступает эпоха цифровизации. Нам нужен был другой опыт, прокачка навыков, в которых мы, как компания, еще не сильны, а главное – нужны были люди, которые станут проводниками изменений, – рассказывает директор по персоналу и организационному развитию X5 Татьяна Красноперова. – Тогда и родилась идея посадить часть топ-менеджеров за одну парту. Это решало сразу множество



задач, в том числе – налаживание более плотной коммуникации между руководителями торговых сетей X5. Ведь многие из них даже не были знакомы.

Совместно со швейцарской бизнес-школой IMD была запущена специальная двухлетняя программа. Суть в том, чтобы руководители компании развивали свой «цифровой интеллект», без которого невозможно построить цифровой бизнес.

IMD стала окупаемой инвестицией, – констатирует Красноперова. – Многие выпускники еще в процессе обучения поменяли роли в компании, многие определили для себя другие задачи и горизонты, которых раньше не видели. Команды наших лидеров тоже отмечают изменения в своих руководителях – шире мышление, смелее идеи, больше вдохновения. Все это запустило цепочку изменений внутри организации по всем фронтам.

Новые навыки пришлось как нельзя кстати. Еще недавно цифровое пространство считалось некой параллельной реальностью, офлайн и онлайн существовали практически сами по себе. В этих параллельных мирах были разные модели поведения, разные механики, и бизнес в них строился по-разному. Онлайн-магазин был совсем не тем, чем супермаркет на соседней улице, но эта грань тоже стерлась.

Больше нельзя смотреть на клиента в разрезе каналов продаж. Потому что это очень опасный взгляд в современном мире, – уверен Владимир Салахутдинов. – Раньше мы знали, что вот эти клиенты пришли через онлайн-каналы, а вон те в физические магазины. Сейчас человек приходит в магазин, покупает, например, йогурт, но сказать, что это офлайн-клиент уже нельзя. Почему? Потому что вполне возможно, что до этого он провел пару часов в социальных сетях, посмотрел, что рекомендует Юлия Высоцкая, почитал, какая диета более полезна и сколько в йогурте должно быть жира. Изучил и конкретного производителя молочных продуктов. И только потом пришел и забрал в магазине йогурт.

Значит, выход один – встретить покупателя раньше на его клиентском пути, и привести его в свой магазин, а не к конкуренту. А раньше – значит, в цифровой среде. Поэтому X5 готовит к запуску медийную платформу информационно-развлекательного характера о еде.

Там будут рецепты, блоги, селебрити, потому что сейчас если известный человек напишет в своем блоге о пользе какого-то конкретного продукта, его будут лучше покупать. Также мы будем развивать сервисы выбора. Агрегатор «Около» уже сегодня объединяет еду разных поставщиков, возможно в будущем в него добавятся и товары других ритейлеров. В конце концов у всех игроков в ближайшие 5-10 лет, так или иначе, будет выбор: вставать ли на витрину внешних агрегаторов или создавать свой, – уверен Владимир Салахутдинов.

Понятие бизнес-экосистемы ввел американский исследователь социальных и экономических систем Джеймс Мур. Он рассматривает взаимоотношение производителей и покупателей как взаимодополняющие, сравнивая их с биологическими системами. И успешен, по мнению Мура, тот бизнес, который создает и управляет средой, дает потребителю много смежных направлений и удерживает за счет этого людей в своем контуре. Чаще всего в этом контексте говорят об IT-гигантах типа «Яндекса» или Google, окружающих своих клиентов многочисленными, самыми разнообразными сервисами. Но в мире хватает экосистем, выросших и из отраслевых офлайновых компаний.

Владимир Салахутдинов любит пример Ping An – крупнейшего в Китае страховщика. Они очень долго жили, как мы. То есть были лидером, достаточно планомерно и успешно росли в своем сегменте. А потом в Китае появились экосистемы, например Alibaba. И где-то в 2013 году пришло понимание того, что это очень серьезно. Они посмотрели на себя и подумали: какой путь проделывает человек, которого мы страхуем. Он покупает машину или дом. Но сначала ищет их в интернете. Потом, когда выбрал, идет в банк за кредитом. Следующей точкой на пути будет агентство недвижимости или автосалон. И только после этого оформляет страховку. Но до этого и автосалон, и банк могут предложить другого страховщика. И тогда Ping An просто взял и купил крупнейший китайский сайт по продаже автомобилей. И крупнейший ресурс по продаже домов. И еще они купили один из банков, предложить финансовые сервисы. И дальше получилось, что если человек в Китае хочет купить машину или дом, он попадает в Ping An. При этом они не пытаются зарабатывать на продаже домов и машин, эти активы находятся на уровне самоокупаемости. Все основные деньги они зарабатывают в страховании. Они построили экосистему вокруг своего клиентского пути.

У X5 сейчас похожая логика, но только про еду. В компании четко не ответят, можно ли это будет назвать экосистемой. Иногда говорят как о «специализированной экосистеме, если такая может быть», иногда о «едином клиентском пути». Но смысл в том, чтобы дать клиенту пройти весь путь от выбора еды до ее доставки домой, и получить сопутствующие сервисы, не выходя из контура компании. Впрочем, в X5 не очень беспокоятся по поводу отсутствия единой дефиниции. Тот случай, когда сначала делают, а как это будет называться в учебниках, станет ясно потом. Помимо упомянутой медиаплатформы, которая по задумке компании будет встречать покупателя в начале его клиентского пути, X5 работает над запуском собственного финансового сервиса, чтобы покупатель завершал свой путь также в контуре одной компании.

Если вернуться к тому, из чего строится экосистема X5, то еще в 2020 году был запущен сервис доставки «Около». Курьеры с коробами лососевого цвета уже возят по большим городам продукты из «Пятерочки», «Перекрестка» и «Карусели».

Но мы не ставим себе цель стать курьерской компанией. Все эти люди с коробами – самозанятые сотрудники или небольшие курьерские компании. По сути, здесь мы работаем как платформа, – уточняет Салахутдинов. Скоро ассортимент расширится, и в доставке «Около» можно будет заказать товары партнеров, и даже, вероятно, конкурентов. Тут важно себя не обманывать, в сегодняшнем цифровом мире мы не можем убедить клиента не пользоваться другим магазином, если он в нем постоянно что-то покупает. Зато можем добавить его в наш сервис, чтобы человек заказывал в нем продукты через нас.

Первые кандидаты для добавления в «Около» – рестораны быстрого питания. Собственно, некоторые из них уже сотрудничают с сервисом. Один из них, онлайн-фудкорт «Много лосося», даже вошел в X5, по сути был куплен компанией. Это позволило ей фактически выйти в ресторанный сегмент через формат dark kitchen («темные» кухни, то есть предприятия общественного питания, ориентированные только на доставку и не имеющие зала со столиками для посетителей).

Владимир Салахутдинов считает, что именно с фастфудом проще сделать

доставку технологичной и прибыльной. «Яндекс» берет часть прибыли ресторанов, и все равно при этом, казалось бы, огромном числе доставок нельзя сказать, что это какое-то суперприбыльное предприятие. Услуги курьера стоят дорого. Тут ключ к успеху лежит в операционной модели, которую можно реализовать именно в быстром питании. Когда при поступлении заказа алгоритм будет считать, сколько нужно курьеру времени, чтобы исполнить предыдущий заказ, сколько нужно времени, чтобы вернуться и забрать новый, и в нужный момент начать его готовить. Так, чтобы время простоя свелось к минимуму. А лучше сделать так, чтобы курьер мог брать зараз два или три заказа.

«Яндекс» упоминается не зря. Это новый тип конкурента для традиционных ритейлеров. Или «Сбербанк», тоже выстроивший вокруг себя мощную экосистему, в которой есть и два сервиса доставки еды.

«Яндекс» завладел потребителем через поиск. Добавил музыку, добавил подписки, добавил такси. То есть, он добавляет что-то в свои сервисы и владеет потребителем. В части ситуаций такие цифровые системы себе могут больше позволить, чем X5, у которой есть только продажа продуктов. Поэтому наши сервисы должны обогатить взаимодействие между потребителем и X5. Чтобы X5 больше владел вниманием человека. Без этого невозможно долгосрочно развиваться. Потому что вокруг каждого человека сегодня сотни тысяч каких-то приложений, они все тебя агитируют, и кто попал на первые два экрана смартфона, тот и работает, – рассуждает Владимир Холязников. – Зато у «Пятерочки» уже есть около 10 млн пользователей приложения. Плюс еще несколько миллионов пользователей приложения «Перекрестка». Это тоже большой трафик, вполне сопоставимый с «Яндексом».

У нас в конкуренции с цифровыми игроками есть два козыря. Во-первых, порядка 70-80 млн человек, которые ходят в наши магазины. Это примерно 15 млн человек в день. Во-вторых, у нас узнаваемые бренды с широким кругом лояльных клиентов, – объясняет Салахутдинов. – Поэтому происходит сближение онлайн и офлайн. Только мы идем к нему со стороны офлайн, строим свои цифровые компетенции. «Яндекс», «Ozon» и прочие идут навстречу нам из онлайн в офлайн. Для нас вся эта цифровая обвязка имеет смысл, только если мы не перестанем открывать самые лучшие магазины и предлагать самые лучшие продукты по привлекательным ценам.

Наконец, у X5 имеется огромная инфраструктура – 17 тысяч торговых точек, которые могут стать центрами комплектования заказов и точками соприкосновения с клиентами. И на базе обычных магазинов всегда можно предложить людям что-нибудь новое, сыграть на совсем другом поле. Одну такую возможность разглядел Игорь Плетнев, в ту пору – директор по развитию стратегических бизнесов X5, так появился проект 5 Post по доставке через «Пятерочки» и «Перекрестки» почтовых посылок.

Примерно 70% населения России живет в радиусе 1 км от магазинов X5, – объясняет Плетнев. – При этом у X5 есть своя логистика. И мы решили развивать почтовый сервис – выдавать посылки на кассах. Почта – это 2 млн посылок в день. Из которых 90% – товары из Китая. Люди специально ходят за ними в почтовые отделения. А в наши магазины они и так заходят раз в три дня. При этом наши машины недозагружены по объему на 30%, мы могли бы перевозить в них посылки.

Груз это нетяжелый, но объемный, его удобно класть в машине поверх продуктов. На распределительных центрах «Пятерочки» организовали небольшие пункты сортировки посылок. Договорились о сотрудничестве с Ozon и AliExpress. Во многих магазинах у касс поставили постоматы. В других магазинах посылки выдают просто на кассе. Всего в проекте участвуют уже 16,5 тысяч торговых точек.

За 2020 год 5 Post доставил уже 8,6 млн посылок. В апреле 2021 – по 70 тысяч посылок в день выдавалось на кассах «Пятерочек». «Почта России», тем временем, начала продавать в отделениях продукты длительного хранения. В век экосистем разница между универсамом и почтовым отделением уже не столь существенна.

**Задание:**

1. Составьте карту экосистемы X5.
2. Какова ценность бренда, формирующая эту экосистему?
3. Какие предпринимательские решения позволили сформировать устойчивую сеть?
4. Какова бизнес-модель компании?

## 8.2. Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

В ходе освоения дисциплины осуществляется поэтапная разработка бизнес-плана предпринимательского проекта. Работа осуществляется в группах, формируемых по свободному выбору слушателей. В конце курса презентуется результат групповой работы. Оценка результатов работы осуществляется по результатам презентаций разработки проекта в части проработки идеи, концепции, стратегического потенциала и бизнес-модели проекта.

Презентация группы должна сопровождаться презентацией PowerPoint, длительность выступления не более 6 минут. Презентация может включать любые другие подходящие элементы в дополнение к презентации PowerPoint.

### **Презентация проектов (сбор полезных откликов по методике дизайн мышления шляп де Боно)**

1. Презентация проекта
2. Белая шляпа (информация и данные, нейтральные и объективные)
3. Красная шляпа (трудности, слабые стороны, опасности, ограничения, риски, почему идея кажется неудачной)
4. Голубая шляпа (положительные черты, почему идея полезна)
5. Зеленая шляпа (идеи, которые могут стать альтернативой возможности)

## 9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

Уровень оценки по 100-балльной системе	Объяснение	5-ти балльная шкала	Соответствие европейской шкале оценок	Соответствие системе зачтено/не зачтено
86 и выше	Отлично	5	A (86-100)	Зачтено (56-100)
71-85	Хорошо	4	B (80-85); C (71-79)	
56-70	Удовлетворительно	3	D (65-70); E (56-64)	
0-55	Неудовлетворительно	2	F (0-55)	Не зачтено (0-55)