

Документ подписан простой электронной подписью
 Информация о владельце:
 ФИО: Писарев Сергей Станиславович
 Должность: Ректор
 Дата подписания: 29.03.2026 13:33:35
 Уникальный программный ключ:
 b9d7463b91f434da3d4dc1afa9a0cf32d3c58650

**Государственное образовательное учреждение высшего образования
 «Школа управления СКОЛКОВО»**

Утверждено
 ректор С. Писарев
 «21» августа 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
 Модели развития бизнеса на примере США**

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Квалификация выпускника	Бакалавр
Образовательная программа	Управление и предпринимательство
Форма обучения	Очная
Рабочая программа дисциплины разработана	

Трудоемкость		Контактная работа		Самостоятельная работа	Форма контроля	Семестр/кварталь
з.е.	часы	лекции	семинарские занятия			
3	108	16	16	76	Экзамен	4/8

**Москва
 2025**

1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Данный курс исследует ДНК американского экономического роста, раскрывая логику и механизмы ключевых моделей, которые сформировали бизнес-ландшафт США и оказали влияние на весь мир. Студенты проследят эволюцию бизнес-моделей – от промышленной интеграции и франчайзинга до венчурных стартапов Кремниевой долины и цифровых платформ. Особое внимание уделяется уникальной институциональной экосистеме США: роли венчурного капитала, фондовых рынков (NYSE, NASDAQ) и регуляторной среды.

На примере разбора кейсов компаний-лидеров студенты научатся анализировать стратегические решения, стоящие за масштабированием и инновациями. Курс развивает критическое и модель-ориентированное мышление, необходимое для понимания того, как компании растут и конкурируют. Курс является ключевым для карьеры в консалтинге, стратегическом менеджменте, предпринимательстве и аналитике, давая практический инструментарий для оценки и проектирования бизнес-моделей в динамичной глобальной среде.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В случае успешного освоения курса студенты будут:

знать

- ключевые компоненты коммерческой экосистемы США, включая роль венчурного капитала, фондовых рынков и основных правовых структур, обеспечивающих развитие бизнеса;
- историческую эволюцию американских бизнес-моделей – от промышленной интеграции и франчайзинга до стартап-парадигмы Кремниевой долины и современных платформенных экономик;
- ключевые характеристики, стратегические основания и базовую экономическую логику основных моделей развития бизнеса;
- ведущие институциональные, регуляторные и социокультурные факторы, которые сформировали возникновение и распространение различных бизнес-моделей в США.

уметь

- анализировать и сравнивать сильные и слабые стороны различных моделей развития бизнеса США, а также контексты для их эффективного применения;
- деконструировать бизнес-модель реальной американской компании, определяя ее ключевые компоненты, логику извлечения дохода и стратегию роста в рамках изученных парадигм;
- оценивать кейсы инноваций или провалов бизнес-моделей, диагностируя стратегический выбор, проблемы масштабирования и соответствия рынку.

владеть

- способностью к осмысленной профессиональной дискуссии о бизнес-стратегии с использованием специальной терминологии и концептуальных рамок анализа бизнес-развития.

Дисциплина направлена на развитие следующих компетенций и их индикаторов:

Код компетенции	Формулировка компетенции и/или ее индикатора (ов)
УК-1.	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК-1-1.	Анализирует задачу, осуществляет ее декомпозицию, определяет приоритетность и этапность действий, направленных на решение задачи
УК-1-2.	Находит и критически анализирует информацию, необходимую для решения поставленной задачи

УК-1-3.	Выбирает оптимальный вариант решения задачи, аргументируя свой выбор
УК-2.	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК-2-1.	Ставит задачи, необходимые для достижения цели с учетом правовых норм
УК-2-2.	Рассматривает возможные, в том числе нестандартные решения задач, оценивает достоинства и риски возможных решений, выбирает оптимальные решения с учетом ресурсов и ограничений
УК-3.	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-3-1.	Знает принципы эффективной командной работы; участвует в распределении ролей в команде, взаимодействует с членами команды в соответствии со своей ролью
УК-3-2.	Участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, в презентации результатов работы команды
УК-6.	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-6-1.	Планирует и решает перспективные задачи собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда
УК-6-2.	Владеет навыками управления своим временем
УК-6-3.	Проявляет интерес к образованию и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Название раздела/темы	Всего часов	Трудоемкость (час.) по видам учебных занятий			
		Контактная работа			Самостоятельная работа
		Всего	Лекции	Семинары	
Тема 1. Основы и экосистема американского бизнеса	22	8	4	4	14
Тема 2. Классические и корпоративные модели роста	21	6	3	3	15
Тема 3. Прорывные и технологические модели	21	6	3	3	15
Тема 4. Современные и нишевые стратегии	22	6	3	3	16
Тема 5. Стратегическая реализация и вызовы	22	6	3	3	16
Итого	108	32	16	16	76

Тема 1. Основы и экосистема американского бизнеса

Американская деловая этика: исторические корни предпринимательства, готовность к риску и миф о «человеке, построившем себя с нуля (self-made man)». Институциональная инфраструктура роста: ключевая роль венчурного капитала, инвестиционных банков и фондовых рынков (NYSE, NASDAQ). Правовые и регуляторные основы: организационно-

правовые формы бизнеса, антимонопольное законодательство и их влияние на стратегии роста.

Тема 2. Классические и корпоративные модели роста

Вертикальная и горизонтальная интеграция: от Carnegie Steel до современных медиаконгломератов. Франчайзинговая модель: стандартизация, масштабируемость и сила бренда. Эра конгломератов (1960-70-е): диверсификация или фокус и утверждение ценности для акционеров. Слияния и поглощения (M&A) как двигатель роста: стратегические основания, враждебные поглощения и проблемы интеграции.

Тема 3. Прорывные и технологические модели

Сценарий Кремниевой долины: модель стартапа, финансируемого венчурным капиталом: от гаража до IPO. «Блицкейлинг» и парадигма «расти быстро»: приоритизация роста над прибылью в цифровую эпоху. Платформенные и экосистемные модели: создание многосторонних рынков. Экономика «Freemium» и подписок: от программного обеспечения до потребительских товаров.

Тема 4. Современные и нишевые стратегии

Методология «Бережливого стартапа»: итеративная разработка, изменение курса (pivot) и цикл «создать-оценить-научиться». Прямые продажи потребителю (D2C): устранение посредников и создание брендовых сообществ. Экономика платформ и «гиг-работа»: бизнес-модели на основе гибкой занятости и их социально-экономические последствия. Социальное предпринимательство и B-Corp: совмещение прибыли и цели на американском рынке.

Тема 5. Стратегическая реализация и вызовы

Инновации бизнес-моделей: как крупные компании реагируют на подрывные изменения (disruption). Проблемы масштабирования: пересечение пропасти от первых последователей к массовому рынку. Интернационализация американских моделей: адаптация бизнес-парадигм США к глобальным рынкам. Современные дискуссии и будущее: устойчивое развитие, капитализм стейкхолдеров и устойчивость американских моделей роста.

4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Текущий контроль

Оценка за курс складывается из следующих видов заданий текущего контроля, каждый из которых обладает своим весом в общей системе:

Компоненты	Процент в итоговой оценке
Отчет по деконструкции бизнес-модели	40%
Анализ стратегического кейса и презентация	40%
Работа на семинарах и контрольные опросы	20%

На курсе используется 10 балльная система оценивания. За каждое задание студент получает от 1 до 10 баллов. Итоговый балл за каждый вид заданий рассчитывается как среднее арифметическое всех полученных баллов за все задания в рамках одного вида (O1, O2, O3). Невыполненное в срок задание оценивается в 0 баллов.

Общая оценка за курс (O) рассчитывается как:

$$O = O1 \times 0,4 + O2 \times 0,4 + O3 \times 0,2$$

Если по результатам текущего контроля студент получил положительную оценку (не ниже «удовлетворительно»), оценка за промежуточную аттестацию выставляется автоматически.

Отчет по деконструкции бизнес-модели (письменный анализ)

Выберите одну американскую компанию и проведите деконструкцию ее основной модели развития бизнеса.

Письменный отчет должен содержать блоки:

- 1) идентификация модели (определите и охарактеризуйте ключевую модель(-и) роста, используемую компанией (например, франчайзинг, платформа, стратегия «блицкейлинга»));
- 2) анализ экосистемы (проанализируйте, как данная модель вписана в институциональную экосистему США – источники финансирования, регуляторная среда);
- 3) критическая оценка (оцените стратегические преимущества и недостатки модели, а также ключевые вызовы, с которыми она сталкивается).

Анализ стратегического кейса и презентация (групповой проект)

В составе группы студентов проанализируйте переломный момент инновации или кризиса бизнес-модели известной компании (например, стратегический разворот Netflix, конкурентное противостояние Walmart и Amazon).

Задание состоит из двух частей:

- 1) письменный анализ: подготовьте краткий аналитический отчет, в котором будет дана диагностика стратегического сдвига, определены задействованные бизнес-модели и оценен итог;
- 2) групповая презентация: представьте результаты анализа кейса аудитории в формате, имитирующем стратегический обзор для руководства.

Работа на семинарах и контрольные опросы

Оценка формируется на основе активного участия в учебном процессе. Учитываются:

- интерактивное участие (качество аргументов в дискуссиях по материалам лекций, статьям и разбираемым кейсам);
- результаты контрольных опросов: 2-3 коротких опроса по базовой терминологии и фундаментальным принципам изученных моделей для проверки регулярной подготовки.

4.2 Промежуточная аттестация

Студентам, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль (См. п. 4.1).

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо по согласованию с преподавателем сдать один или несколько компонентов текущего контроля. Преподаватель вправе предложить студентам выполнить задание, не повторяющее задание текущего контроля, но проверяющее аналогичные знания, умения и навыки.

4.3 Примеры заданий

Примеры компаний для анализа в рамках задания «Отчет по деконструкции бизнес-модели»

1. McDonald's: империя франчайзинга. Проанализируйте франчайзинговую модель как основной двигатель глобального масштабирования. Как устроены взаимоотношения между головной компанией и франчайзи? Как модель адаптировалась к современным вызовам (цифровая доставка, тренды здорового питания)?
2. Tesla: вертикальная интеграция в современную эпоху. Деконструируйте стратегию Tesla по контролю над всеми этапами — от производства батарей и разработки программного обеспечения до прямых продаж и сервисного обслуживания. Сравните эту модель с традиционной, децентрализованной автомобильной моделью и проанализируйте её преимущества для инноваций и построения бренда.
3. Amazon: от электронной коммерции к экосистемной мощи. Проследите эволюцию от онлайн-магазина книг до конгломерата взаимосвязанных моделей: маркетплейс/платформа, облачные сервисы (AWS), логистика как услуга (FBA) и подписка (Prime). Как эти модели усиливают друг друга?

4. Uber: Платформа гиг-экономики. Проанализируйте классическую модель двустороннего рынка. Сосредоточьтесь на создании ценности для пассажиров и водителей, проблемах unit-экономики и регуляторных баталиях, а также на том, как модель масштабировалась в смежные сервисы (Uber Eats, Uber Freight).
5. Apple: экосистема «закрытого сада». Проанализируйте стратегию глубокой интеграции аппаратного обеспечения, программного обеспечения и сервисов. Каким образом iPhone, App Store, подписочные сервисы (Apple Music, iCloud) и высокомаржинальные устройства формируют самодостаточную экосистему с предсказуемым рекуррентным доходом?
6. Salesforce: Пионер модели SaaS (ПО как услуга). Проанализируйте переход от бессрочных лицензий на ПО к облачной подписочной модели. Как это создает предсказуемый доход, способствует непрерывным инновациям и формирует долгосрочные отношения с клиентами?
7. Warby Parker: подрыв традиционной розницы с помощью модели D2C (прямых продаж). Проанализируйте, как модель D2C позволила обойти традиционных ритейлеров, чтобы контролировать нарратив бренда, клиентский опыт и маржу. Изучите ее эволюцию от чисто онлайн-стратегии к гибридной модели цифровой нативный бренд и физические магазины.
8. The Walt Disney Company: интеллектуальная собственность как модель роста. Деконструируйте ключевую модель Disney по созданию, приобретению (Pixar, Marvel, Lucasfilm, Fox) и монетизации интеллектуальной собственности (IP) через разные бизнес-единицы: киностудии, парки развлечений, мерчендайзинг и стриминг (Disney+).
9. SpaceX: новая модель для капиталоемких инноваций. Деконструируйте нетрадиционную модель, сочетающую государственные контракты (NASA), частный венчурный капитал и революционную многогранность для подрыва аэрокосмической отрасли. Как эта модель снижает риски и финансирует прорывные инновации?

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Литература

1. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебник для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
2. Моделирование систем и процессов : учебник для вузов / под редакцией В. Н. Волковой, В. Н. Козлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

5.2 Электронные образовательные ресурсы

Материалы дисциплины размещены в LMS: <https://l.skolkovo.ru/login/index.php>.

6. ЛИЦЕНЗИОННОЕ И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Операционная система Simple Linux, браузер Yandex браузер, антивирусное ПО Calm antivir;

Свободно распространяемое ПО, в том числе отечественного производства:

Офисный пакет Libre Office, Okular PDF Reader, 7-Zip Архиватор, GIMP Редактирования фотографий, Inkscape Векторная графика, Blender 3D графика, Kdenlive Видеоредактор, Audacity Аудиоредактор, VLC Медиаплеер, Thunderbird Почтовый клиент, Flameshot Создание скриншотов.

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Аудитория (коворкинг) для самостоятельной работы, оснащенная учебной мебелью, ноутбуками.

Материально-техническое обеспечение аудиторий представлено на официальном сайте <https://bbask.ru/sveden/objects/>.