

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента и бизнес-аналитики

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Методические указания

к выполнению лабораторной/практической работы
по дисциплине «Создание предпринимательского проекта»
для студентов всех форм обучения
направления подготовки
38.03.02 – Менеджмент

Севастополь
СевГУ
2021

УДК 005.8:346.26(076.5)
ББК 65.291.217я73
Р17

Р е ц е н з е н т :

Е.В. Тракова – индивидуальный предприниматель, канд. эконом. наук,
доцент кафедры менеджмента и бизнес-аналитики СевГУ

Составители : М.В. Потанина, Р.Н. Литвинова

Р17 Разработка бизнес-модели предпринимательского проекта :
методические указания по выполнению лабораторной/практической
работы по дисциплине «Создание предпринимательского проекта» для
студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.02
«Менеджмент» / Севастопольский государственный университет,
Институт финансов, экономики и управления, кафедра менеджмента и
бизнес-аналитики ; сост.: М. В. Потанина, Р. Н. Литвинова. – Севастополь :
СевГУ, 2021. – 20 с. – Текст : электронный.

Предназначены для учебно-методического обеспечения дисциплины «Создание предпринимательского проекта». Цель методических указаний – оказание помощи студентам в процессе формирования концептуальной модели организации и ведения предпринимательского проекта с описанием ключевых характеристик, обеспечивающих экономическую результативность функционирования.

УДК 005.8:346.26(076.5)
ББК 65.291.217я73

Рассмотрены и рекомендованы на заседании кафедры «Менеджмент и бизнес-аналитика», протокол № 9 от 3 марта 2021 г.

В авторской редакции

Изд. № 140/2021. Объем 1,25 п.л.
РИИЦМ ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»

© ФГАОУ ВО «Севастопольский
государственный университет», 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель работы	4
2. Общие положения	4
3. Теоретические основы моделирования бизнес-деятельности предпринимательского проекта	7
4. Задание к выполнению лабораторной/ практической работы	18
5. Контрольные вопросы к защите лабораторной/практической работ	18
Библиографический список	19
Приложение А – Пример описания канвы бизнес-модели по А. Остервальдеру	20

1. ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Цель работы: изучение основных положений моделирования бизнес-деятельности предпринимательского проекта с использованием теоретических знаний в рамках курса «Создание предпринимательского проекта».

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Цель освоения дисциплины «Создание предпринимательского проекта»: формирование у студентов способности использовать полученные в ходе изучения дисциплины теоретические знания и практические навыки в области формирования и анализа бизнес-планов развития предприятий разных сфер деятельности.

Задачи дисциплины «Создание предпринимательского проекта»:

- формирование у студентов комплексного понимания механизма по разработке проектов и бизнес-планов повышения эффективности деятельности и создания новых малых предприятий, и бизнес-единиц;
- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, проводить анализ рисков;
- способность выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели, координировать предпринимательскую деятельность, а также формировать организационные и распорядительные документы.

Содержание дисциплины «Создание предпринимательского проекта»

Раздел 1. Разработка бизнес-идеи и анализ коммерческого потенциала проекта

Тема 1. Теоретические основы бизнес-планирования на предприятии
лекционное занятие (2 часа):

Теоретические основы бизнес-планирования на предприятии.

лекционное занятие (2 часа):

Формирование команды и распределение ролей внутри команды.

практическое занятие (4 часа):

Формирование бизнес-идеи.

Организация работы.

Формирование навыков коллективной работы и управление.

Описание компании (проекта).

лабораторная работа (4 часа):

Обоснование выбора бизнес идеи.

Определение целей бизнес-проекта. Презентация компании (проекта)

Тема 2. Понятие бизнес-идеи. Анализ коммерческого потенциала проекта.

лекционное занятие (2 часа):

Понятие бизнес-идеи.

лекционное занятие (2 часа):

Анализ коммерческого потенциала проекта.

практическое занятие (4 часа):

Характеристика бизнес-предприятия (рынка).

Определение целей бизнес-проекта.

Презентация компании (проекта).

Целевой рынок.

лабораторная работа (4 часа):

SWOT-анализ. Определение и оценка целевой аудитории.

Формирование портрета целевого клиента.

Раздел 2. Формирование бизнес-плана проекта

Тема 3. Разработка маркетингового плана, включая анализ отрасли, конкурентов, объема продаж.

лекционное занятие (2 часа):

Разработка маркетингового плана, включая анализ отрасли, конкурентов, объема продаж.

лекционное занятие (2 часа):

Анализ отрасли, конкурентов, объема продаж.

практическое занятие (4 часа):

Характеристика внешней среды предприятия.

SWOT-анализ.

Определение и оценка целевой аудитории.

Формирование портрета целевого клиента.

лабораторная работа (4 часа):

Разработка функционально-структурной матрицы.

Разработка организационной структуры предприятия.

Тема 4. Разработка производственного плана.

лекционное занятие (2 часа):

Разработка производственного плана.

лекционное занятие (2 часа):

Конкурентные стратегии.

практическое занятие (4 часа):

Планирование рабочего процесса

Разработка функционально-структурной матрицы и организационной структуры предприятия.

Выбор ключевых бизнес-процессов.

Анализ критических стадий бизнес-процессов.

лабораторная работа (4 часа):

Выбор и описание бизнес-процесса.

Разработка антикризисных мероприятий.

Раздел 3. Технико-экономическое обоснование бизнес-плана

Тема 5. Финансовое обоснование проекта.

лекционное занятие (4 часа):

Конкурентные стратегии.

лекционное занятие (2 часа):

Организационное развитие.

практическое занятие (6 часов):

Позитивный и негативный вариант бизнеса.

Антикризисный план.

Пути выхода из проекта.

Устойчивое развитие.

Маркетинговое планирование.

Маркетинговая стратегия.

лабораторная работа (6 часов):

Устойчивое развитие.

Маркетинговое планирование: маркетинговая стратегия, рекламная модель.

Рекламная модель.

Формула маркетинга.

Тема 6. Техническое обоснование проекта. Анализ рисков проекта.

лекционное занятие (2 часа):

Техническое обоснование проекта.

лекционное занятие (4 часа):

Анализ рисков проекта.

практическое занятие (6 часов):

Технико-экономическое обоснование проекта, включая финансовые инструменты и показатели.

Планирование бизнес-проекта с помощью ленточных графиков (графиков Ганта).

Обоснование системы налогообложения и финансирования проекта.

лабораторная работа (6 часов):

Планирование бизнес-проекта с помощью ленточных графиков (графиков Ганта).

Обоснование системы налогообложения и финансирования проекта.

Расчет стоимости продукции (услуг).

Обоснование выбора системы ценообразования.

Раздел 4. Презентация проекта

Тема 7. Общая презентация бизнес-плана.

лекционное занятие (2 часа):

Общая презентация бизнес-плана.

лекционное занятие (4 часа):

Анализ рисков проекта.

практическое занятие (4 часа):

Обоснование выбора системы ценообразования.

Разработка бюджета операционной бизнес-деятельности.

Расчет финансовых показателей.

лабораторная работа (4 часа):

Расчет стоимости продукции (услуг).

Разработка бюджета (три варианта прогноза).

Расчет финансовых показателей. Построение финансового профиля проекта.

3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

На этапе принятия решений о формировании предпринимательской единицы важно определить наиболее приемлемый формат реализации ключевых процессов, описать ключевые характеристики потенциальной бизнес-деятельности в виде концептуальной модели.

Бизнес-модель — упрощенное представление о бизнесе, источнике его доходов, создании выгоды для пользователей. Бизнес-модель описывает, как организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость (экономическую, социальную, иную).

Впервые термин «бизнес-модель» появился в работах по экономике в 40-х годах 20 века. Но тогда он не получил широкого распространения, долгое время он использовался в сочетании с понятием корпоративной стратегии. И только в 90-х годах бизнес-модели стали популярны в связи с осмыслением бизнеса в интернете. Позже термин органично вошел в лексикон менеджеров и экономистов разных сфер, не только онлайн. Существует два основных подхода к формулировке дефиниции бизнес-модели. Первый связан с акцентом на протекании производственных процессов в компании и направлен на поиск внутренних резервов фирмы для получения дополнительной прибыли. Второй подход связан с внешней средой компании, в частности, с потребителем и его потребностями и ценностями. Компания в этом случае выбирает потребительский сегмент, развивает покупателя, устанавливает с ним взаимоотношения. Также существует множество авторских концепций, в рамках каждой из которых формулируется собственная трактовка этого понятия. В самом общем виде можно сказать, что бизнес-модель — это аналитический инструмент, который в схематизированном, визуальном виде дает описание всех процессов в компании и помогает найти точки для получения прибыли.

Любое моделирование начинается с оценки существующей ситуации и формулировки целей. Далее построение бизнес-моделей связано с выбором подходящего шаблона и его грамотным заполнением. А. Остервальдер — главный идеолог бизнес-моделирования в мире, говорит, что процесс «дизайна» включает пять основных этапов:

1) Мобилизация. На этой стадии необходимо провести подготовительные исследования, оценить ресурсы, наметить цели и, главное, собрать необходимую команду.

2) Понимание. Этот этап связан с погружением в ситуацию, т. е. в это время нужно понять, что происходит на рынке и в каких условиях придется вести бизнес.

3) Дизайн. Эта стадия связана с порождением идей, чаще всего они появляются в результате «мозгового штурма» команды. На этом этапе необходимо найти несколько жизнеспособных идей для ведения бизнеса и подобрать к ним соответствующие шаблоны бизнес-моделей.

4) Применение. Эта стадия связана с тестированием выработанной модели в реальных условиях рынка и ее корректировка под существующие обстоятельства.

5) Управление. Это собственно этап использования модели, с периодической оценкой ее эффективности и внесением корректив в ее функционирование.

Существует большое количество вариантов бизнес-моделей. Выбор той или иной бизнес-модели зависит от целей предпринимательской деятельности. Цели предпринимателя могут быть различны: выживание, рост и развитие, стабильный доход. Для достижения каждой из них требуется своя бизнес-модель.

Бизнес-моделирование сейчас успешно развивается. При построении собственной стратегии компании не обязательно начинать с нуля — можно использовать уже готовые решения, применив их к конкретным начальным условиям:

- Стратегический анализ. Например, существуют готовые бизнес-модели предприятий по типу SWOT-анализ, PEST-анализ, Матрица BCG, McKinsey;
- Модель стратегии. Например, примерами готовых бизнес-моделей могут быть конкурентная стратегия Портера, модель Shell, модель Хофера - Шендела;
- Примерами моделей бизнеса в узких сегментах могут быть системы управления качеством, финансами, персоналом, товарными потоками и прочее;
- Референтная модель. Примером могут послужить типовые отраслевые стандарты, например, Международный стандарт финансовой отчетности;
- Сущностная бизнес-модель. Например, модель ценностной цепочки, Модель Захмана, модель самообучающейся организации и прочие;
- Шаблоны модели Александра Остервальда.

Роль любой бизнес-модели - описать, как работает предприятие для того, чтобы успешно выполнять его стратегию и отвечать на главные вопросы: Определение конечного потребителя. Ценность продукта с точки зрения клиента. Способ заработка денежных средств. Экономическая логика проекта, то есть взаимная связь пользы для клиента и выгоды для собственника бизнеса. По сути на вопрос, что такое бизнес-модель компании, можно смело ответить, что это несколько абстрактное представление ее бизнес-стратегии. Если бизнес-стратегию можно назвать линией поведения предприятия, то бизнес-модель —

это ее документальное оформление, частный документ, объединяющий желаемое и действительное.

Многие истории успеха начинались с инновационной бизнес-модели, а не с превосходного продукта:

Amazon - стал крупнейшим интернет-магазином в мире, не имея ни одного традиционного магазина;

Apple является крупнейшим продавцом музыки, хотя не владеет не одной студией и не продает компакт-диски;

Skype - крупнейший телекоммуникационный провайдер в мире, хотя и не имеет собственной сетевой инфраструктуры;

Netflix - вдохнула новую жизнь в видеопрокат, не имея ни одного физического магазина;

Starbucks - крупнейшая в мире сеть кофеен, продающая обычный кофе по премиум ценам.

На сегодняшний день существует множество действующих бизнес-моделей. Описание и примеры бизнес-моделей проектов приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Примеры эффективных бизнес-моделей

Наименование	Описание	Пример
Рекламная	Основы модели строятся вокруг создания контента, который люди хотят читать или смотреть, и показа рекламы своим читателям или зрителям. В рекламной бизнес-модели нужно удовлетворить потребности двух групп клиентов: читателей или зрителей, а также рекламодателей. Читатели могут вам платить или не платить, но рекламодатели, безусловно, платят. Модель рекламного бизнеса иногда сочетается с форматом краудсорсинга, когда создание контента не требует денежных ресурсов, так как его предоставляют пользователи.	The New York Times, YouTube
Партнерская программа	Партнерская бизнес-модель связана с рекламной моделью, но имеет некоторые специфические особенности. Чаще всего в партнерской модели используются ссылки (они встраиваются в контент), а не визуальные рекламные объявления, которые легко идентифицируются.	«Альпина Паблишер», Ozon, Aviasales
Комиссия	Посреднические бизнесы связывают покупателей и продавцов, тем самым упрощая сделку. Они взимают плату за каждую транзакцию либо с покупателем, либо с продавцом, а иногда с обоими. Одним из наиболее распространенных посреднических бизнесов является агентство недвижимости, но есть много других видов услуг. Например, некоторые помогают строительным компаниям найти покупателей.	агентства недвижимости, PR-агентства, event-компании, рекрутинговые агентства

Наименование	Описание	Пример
Кастомизация	Некоторые компании используют существующие продукты или услуги, дополняя их элементами, которые делают каждую продажу уникальной для конкретного клиента. Например, специальные туристические агенты, которые заказывают поездки для состоятельных клиентов. Кастомизация применима и к предметам одежды, обуви и т.п.	NIKEiD, «Рубашка на заказ», «Велокрафт»
Краудсорсинг	Данный шаблон бизнес-модели характеризуется финансированием того или иного проекта большим количеством частных лиц и преследует несколько целей: 1) Собрать деньги на реализацию идеи 2) Проверить спрос и сделать продажи 3) Ограничить влияние профессиональных инвесторов. Самые популярные площадки для краудфандинга: Kickstarter, Indiegogo, Бумстартер.	ЖЖ, YouTube, P&G Connect and Develop
Прямые продажи P2P (Peer-to-Peer)	Если вы хотите производить продукт и продавать его в магазинах, то вам придется работать через посредников, чтобы ваш продукт попал с конвейера на полку магазина. Работа без посредников предполагает, что вы обходите всех в цепочке поставок и продаете товары потребителям напрямую. Это позволяет снизить затраты и выстраивать прямые и честные отношения с клиентами.	Casper, Dell
Дробление	Вместо продажи всего продукта вы можете продавать только часть этого продукта, используя бизнес-модель дробления. Один из лучших примеров этой бизнес-модели — совместная аренда имущества, когда группа людей владеет только частью дома для отдыха.	Disney Vacation Club, NetJets
Франчайзинг	Эта бизнес-модель предполагает продажу стратегии для запуска и ведения успешного бизнеса кому-то другому. Часто вы также продаете доступ к бренду и службам поддержки, которые помогают новому владельцу франшизы успешно работать на рынке. По сути, вы продаете доступ к успешной бизнес-модели, которую сами же и разработали.	Domino's Pizza, McDonald's, Subway, «Шоколадница»
Модель платы за функциональность	Эта бизнес-модель предполагает, что вы бесплатно предоставляете часть своего продукта или услуги и взимаете плату за дополнительные опции. Freemium — это не то же самое, что бесплатная пробная версия, которая открывает клиентам доступ к продукту или услуге на ограниченный период времени. Модель freemium позволяет иметь бесплатный доступ к неограниченному	MailChimp, Evernote, LinkedIn, Lingual

Наименование	Описание	Пример
	использованию базовых функций и предполагает плату только для клиентов, которым нужна дополнительная функциональность.	
Лизинг	Лизинг может показаться похожим на дробление, но на самом деле эти бизнес-модели очень разные. При дроблении вы продаете постоянный доступ к части чего-то. С другой стороны, лизинг похож на аренду. С окончанием срока действия договора клиент обязуется вернуть продукт, который арендует. Модель лизинга чаще всего используется для дорогостоящих продуктов, когда клиенты не могут позволить себе покупку, но зато им доступна аренда продукта на определенное время.	«Уралпромлизинг», «ЛИАКОН», «ЗЕСТ»
Модель «меньше услуг» (Low-touch)	Благодаря бизнес-модели с низким уровнем обслуживания компании снижают свои цены за счет предоставления меньшего количества услуг. Один из лучших примеров такого типа бизнес-модели — бюджетные авиалинии и продавцы мебели вроде IKEA. В обоих случаях бизнес-модель low-touch означает, что клиентам необходимо либо приобретать дополнительные услуги, либо делать что-то самостоятельно, чтобы снизить затраты.	IKEA, RyanAir, «Победа»
Модель торговой площадки (Маркетплейс)	Торговые площадки позволяют продавцам выставлять товары для продажи и предоставлять клиентам простые инструменты для контакта с продавцами. Эта бизнес-модель позволяет получать доход из различных источников, включая сборы с покупателя или продавца за успешную сделку, дополнительные услуги, помогающие рекламировать товары продавца и т.д. Модель может использоваться как для продуктов, так и для услуг.	eBay, Airbnb, «Ярмарка Мастеров», Ticketland
Оплата по факту использования (pay-as-you-go)	Вместо предварительной покупки определенного количества продуктов клиенты оплачивают фактическое использование в конце расчетного периода.	HP Instant Ink
«Бритва и лезвие»	Эта бизнес-модель названа в честь продукта, благодаря которому и была придумана: продайте долговечный продукт ниже стоимости, чтобы увеличить объем продаж одноразового компонента этого продукта. Вот почему компании, производящие бритвы, отдают саму бритву практически бесплатно, предполагая, что вы станете постоянным покупателем огромного количества лезвий в долгосрочной перспективе. Цель продажи — завлечь клиента в систему постоянного	Gillette, струйные принтеры, Caterpillar, Amazon's Kindle

Наименование	Описание	Пример
	взаимодействия и гарантия того, что с течением времени будет много дополнительных покупок.	
«Бритва и лезвие» наоборот	Переосмыслив предыдущую бизнес-модель, вы можете предложить клиентам продукт с высокой стоимостью и развивать продажи дополнительных продуктов с низкой стоимостью. Подобно модели «бритва и лезвие», клиентов часто мотивируют присоединиться к определенной продуктовой системе. Однако в отличие от предыдущего варианта, первоначальная покупка в этом случае становится большой продажей, в результате которой компания зарабатывает большую часть своих денег. Дополнительные продукты предполагаются только для того, чтобы клиенты пользовались изначально дорогостоящей вещью.	iPod и iTunes, Keynote, Numbers
Обратный аукцион	Эта бизнес-модель дает возможность покупателям называть продавцам свою цену. Так, например, Priceline.com в свое время произвел революцию в онлайн-бронировании именно благодаря такой концепции. Пользователи сайта выбирают интересующий их район города, звездность отеля и называют цену, которую готовы заплатить. Если эта цена не ниже конфиденциальных тарифов на номера, которые предоставляют заведения, сразу же приходят подтверждение и название отеля.	Priceline.com, LendingTree
Подписка	Эта бизнес-модель становится все более распространенной. Суть ее заключается в том, что потребители должны вносить абонентскую плату за доступ к услуге. Распространение эта бизнес-модель получила благодаря журналам и газетам, теперь она распространяется на программное обеспечение, онлайн-услуги, а иногда возникает и в сфере услуг	Netflix, Salesforce, Comcast
Самообслуживание	В случае использования бизнес-модели «Самообслуживание» создание стоимости в некоторой степени перекладывается на клиентов в обмен на более низкую цену. В особенности такой подход оптимален для процессов с высокими издержками, приносящих потребителям низкую воспринимаемую стоимость. Клиенты обычно отмечают, что самообслуживание помогает экономить еще и время. Оно даже может повышать эффективность, поскольку в некоторых случаях этап создания стоимости окажется короче и будет более целенаправленным. Классические примеры применения этого метода — доставка товаров с полок, планирование собственных проектов или самостоятельное проведение расчетов за	McDonald's, IKEA, Accor, BackWerk, Car2Go

Наименование	Описание	Пример
	товары или услуги. Бизнес, построенный по принципу самообслуживания, имеет огромный потенциал в контексте экономии, ведь участие потребителей может зачастую обусловить значительное сокращение числа штатных позиций.	
Двусторонний рынок	Компания, применяющая бизнес-модель «Двусторонний рынок», облегчает взаимовыгодное взаимодействие двух дополняющих друг друга групп, выполняя роль посредника или некой платформы. Например, рекрутинговые веб-сайты связывают специалистов по подбору кадров и людей, ищущих работу, а поисковые системы привлекают как пользователей, так и рекламодателей. Краеугольным камнем данной концепции является так называемый косвенный сетевой эффект: чем больше людей из одной группы пользуются той или иной платформой, тем более заманчивой она становится в глазах другой группы. Эффект работает в обоих направлениях. При использовании такой платформы сложнее всего направлять две группы пользователей так, чтобы максимально усилить косвенный сетевой эффект	Google, Facebook, MyHammer, Groupon, Uber
Айкидо (дифференциация)	Айкидо — это вид японского боевого искусства, предполагающий слияние с атакующим противником и перенаправление его энергии. Для этого не требуется физическая мощь, так как агрессия и движущая сила соперника используются против него самого. Бизнес-модель «Айкидо» относится к товарам или услугам, кардинально отличающимся от отраслевого стандарта. Применительно к компании данное понятие означает, что она стремится занять позицию, диаметрально противоположную позиции конкурентов, уходя от необходимости прямой конфронтации. Конкуренты обычно настолько озабочены собственными проблемами, что новый способ ведения бизнеса оказывается полнейшей неожиданностью, и их прежние преимущества, скажем, высокое качество или низкая цена, затмеваются новаторскими подходами нового игрока.	Swatch, Cirque du Soleil, Nintendo

Исследования показывают, что около 90 % всех успешных инновационных бизнес-моделей, по сути, сочетают в себе в том или ином виде элементы существующей бизнес-модели.

Ознакомьтесь с шаблонами и, при необходимости, изучите опыт компаний, которые их применяли.

Представьте, как каждый из этих шаблонов можно использовать у вас в бизнесе, не бойтесь фантазировать. Генерируйте как можно больше идей.

- разработайте бизнес-модели с каждым из этих шаблонов, строя модель последовательно от блока, где применяется новая идея. Например, если инновация начинается в блоке ценностное предложение, то затем определите клиентский сегмент, каналы и тип взаимодействия с клиентами и т. д.

- Не “влюбляйтесь” в первый понравившийся шаблон, а старайтесь генерировать и тестировать как можно больше идей.

Особенность бизнес-модели по Остервальдеру. Александр Остервальдер, швейцарский теоретик бизнеса и предприниматель, описывая построение моделей, попытался унифицировать этот процесс и сделать понятным и простым даже начинающих. Шаблон состоит из 9 блоков, которые нужно заполнить с помощью личных усилий собственника, команды, сотрудников и даже клиентов. Несколько слов о каждой из частей (рис. 1, 2).



Рисунок 1 – Описание блоков бизнес-модели



Рисунок 2 – Канва бизнес-модели по А. Остервальдеру

Рассмотрим подробнее каждый блок:

1. Ключевые партнеры

В данном блоке рассматриваются коммуникации с партнерами (поставщиками, подрядчиками, лидерами). Партнеры являются очень важным звеном для любого бизнеса.

Можно выделить четыре типа партнерских отношений:

- а) стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями;
- б) стратегическое партнерство между конкурентами;
- в) совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов;
- г) отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

Также иногда можно встретить даже объединения нескольких компаний, так называемая совместная конкуренция. Это нужно, чтобы повысить устойчивость каждой из фирм, входящих в такой союз.

2. Ключевые виды деятельности

В данном блоке следует выбрать те виды деятельности, которыми будет заниматься организация. Каждая модель имеет определенные ограничения по числу таких направлений.

Среди них можно отметить следующие:

- Производство – изготовление и вывод на рынок различных товаров (для фирм-производителей);
- Предоставление услуг – необходимо осуществлять поиск потенциальных покупателей, имеющих некоторые сложности или проблемы, в решении которых и помогает компания;

– Сервисы, платформы – речь идет об осуществлении продаж через Интернет-ресурсы.

3. Ключевые ресурсы

Здесь речь идет про выбор и описание наиболее значимых активов для того, чтобы компания успешно осуществляла свою деятельность. Согласно Остервальдеру, выделяется несколько ключевых типов ресурсов: материальные, нематериальные, финансовые и HR.

4. Ценностные предложения

Проводиться детальное описание услуги (товара), которую предлагает компания. Также определяется польза, которую получают потребители, пользуясь данной услугой (товаром).

5. Взаимодействие с клиентами

Существуют различные виды коммуникаций с покупателями. Как правило, они зависят от того, является клиент физическим или юридическим лицом, какая величина бизнеса у покупателя и т.д. Они могут быть такими:

- индивидуальная консультация. При таком варианте клиент сможет прийти в офис компании и задать необходимые вопросы;
- личное общение. В данном случае взаимодействие осуществляется путем личного общения с менеджером организации;
- самообслуживание. Фирма делает все необходимое, чтобы покупатели могли совершить покупку самостоятельно;
- автоматизация. Внедрение инновационных технологий позволяет выполнять определенные задачи автоматически.

6. Каналы сбыта

Проводится характеристика клиентского сервиса, а также каналов сбыта товаров или услуг. Также детально продумывается, как ваши потенциальные клиенты будут узнавать о вашей продукции. Формируется рекламная или маркетинговая стратегии. Кроме того, нельзя оставить без внимания и послепродажное обслуживание.

Главное здесь – учитывать последовательность действий при продвижении продукции вашей целевой аудитории:

- осведомление о предлагаемых товарах;
- помощь в выборе;
- совершение продажи;
- организация доставки при необходимости и помощь в применении.

7. Потребительские сегменты

В данном случае необходимо детально проанализировать своих возможных клиентов, чтобы понять, кого именно может заинтересовать ваша продукция. Далее следует разделить аудиторию на определенные группы по каким-либо отличительным особенностям, требованиям, уровню дохода и др.

8. Структура издержек

Главное здесь – принять во внимание все возможные затраты. Они непосредственно влияют на то, какую прибыль получит компания в результате

своей деятельности. Именно поэтому лучше заранее продумать варианты уменьшения издержек.

В основном, затраты делятся на две категории: переменные и постоянные.

9. Потоки поступления доходов

В следующей части модели необходимо определить путь, через который компания будет получать свои доходы. Выделяют такие способы получения денежных средств:

- продажа продукции;
- плата за период пользования;
- подписка;
- кредит или займ;
- аренда;
- реклама товара или услуги.

Построение бизнес-модели.

На рис. 3 представлен шаблон построения бизнес-модели.

Ключевые партнёры • • •	Ключевые виды деятельности • • •	Ценностные предложения • • •	Взаимоотношения с клиентами • • •	Потребительские сегменты • • •
	Ключевые ресурсы • • •		Каналы сбыта • • •	
Структура издержек • • •			Структура доходов • • •	

Рисунок 3 – Шаблон канвы бизнес-модели

3. ЗАДАНИЕ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНОЙ/ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

- 1) Выбрать и описать бизнес-модель получения прибыли предпринимательского проекта
- 2) Разработать бизнес-модель, используя шаблон канвы А. Остервальдера в соответствии с рис. 3.
- 3) Представить краткое описание сформированной бизнес-модели.
- 4) Составить отчет.

Контроль выполнения задания производится по окончании занятия и на консультациях в форме защиты выполненной работы, предоставленной в электронном и в бумажном виде в форме «Отчет по лабораторной/практической работе ...».

4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЩИТЕ ЛАБОРАТОРНОЙ/ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТ

1. Что такое бизнес-модель?
2. Какова цель разработки бизнес-модели?
3. Назовите типовые виды бизнес-моделей.
4. Какие виды моделей бизнес-процессов вы знаете?
5. Какие блоки включает в себя бизнес-модель шаблона канвы А. Остервальдера?
6. Какие основные шаги при построении бизнес-модели бизнес-проекта?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бизнес-планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.З. Черняк [и др.] ; под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 591 с.
2. Боброва, О. С. Основы бизнеса : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 330 с.
3. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для прикладного бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 417 с.
4. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. А. Брусакова [и др.] ; под редакцией И. А. Брусаковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с.
5. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 279 с.
6. Завьялова Е. Б., Старикова Е. А. Современные тенденции участия бизнеса в реализации социальноориентированных целей устойчивого развития // Право и управление. XXI век. - №3(48)/2018. – С. 107-120.
7. 12 прорывных бизнес-моделей, которые изменили рынок. - Режим доступа: - <https://vc.ru/marketing/55296-12-proryvnyh-biznes-modeley-kotorye-izmenili-rynok/> . (дата обращения: 20.05.2021).
8. 17 наиболее распространенных бизнес-моделей.- Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/5030> . (дата обращения: 20.05.2021).
9. BusinessModelCanvas или Канва (шаблон) бизнес-модели. Режим доступа: <https://upravlenie-proektami.ru/business-model-canvas-ili-kanva-shablon-biznes-modeli-chto-eto-kak-zapolnit-i-shablon-dlya-skachivaniya> . (дата обращения: 20.05.2021).

Приложение А

Пример описания канвы бизнес-модели по А. Остервальдеру



Рисунок А.1 – Пример бизнес-модели проекта флористического дизайна

Ключевые партнеры:	Ключевой вид деятельности:	Ценностные предложения:	Взаимоотношения с клиентами:	Целевые сегменты:
– известные бренды по предоставлению учебных материалов, а также заграничные образовательные платформы; – мобильные приложения предоставляющие качественные словари для удобного обучения наших клиентов.	Предоставление услуг языковой студии в г. Севастополе	– использование современных методик; – общение с носителями; – быстрый результат; – не шаблонная и качественная программа; – прокачка softskills; – онлайн/оффлайн обучение; – подписка на приложение.	– индивидуальная поддержка; – автоматизированное обслуживание (с консультацией)	– студенты и школьники, желающие освоить новые языки; – работающие люди, которых знают иностранный язык обязывает работа, либо интерес к путешествиям
	Ключевые ресурсы:		Каналы сбыта:	
	Материальные: – собственные средства. Нематериальные: – технологии обучения; – «Ной-Хау». Человеческие: – персонал.		– реклама по городу; – на месте студии; – соц.сети; – landing page.	
Структура издержек:			Потоки поступления доходов:	
– налоги; – расходы на обслуживание студии; – расчет за потребление услуг аутсорсинга; – аренда помещения			– плата за основные услуги; – плата за доп.услуги; – процент получаемый как посредник.	

Рисунок А.2 – Пример бизнес-модели проекта языковой школы