

Содержание:

Введение

Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует новый подход к внутрифирменному планированию деятельности предприятий. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых ими решений.

Поэтому каждый, кто всерьез хочет заниматься бизнесом и получать прибыль в рыночных условиях, должен иметь хорошо продуманный и полностью обоснованный детальный план – документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, технологии производства и сбыта. Наличие хорошо разработанного плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы. Это также позволяет вам:

-определите пути и средства достижения ваших целей;

-максимизация конкурентных преимуществ компании;

для предотвращения ошибочных действий;

-следите за новыми тенденциями в экономике, технологиях и технологиях и используйте их в своем бизнесе;

-доказать и продемонстрировать обоснованность, надежность и осуществимость проекта;

-смягчить влияние слабых сторон компании;

-определить потребность в капитале и денежных;

-своевременно принимать защитные меры от различных видов рисков;

-более полно используйте инновации в своем бизнесе;

-объективно оценивать результаты производственно-коммерческой деятельности предприятия;

-обосновать экономическую целесообразность направления развития компании (стратегию проекта).

В то же время план-это руководство к действию и исполнению. Он используется для проверки идей, целей, повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования эффективности работы. По мере реализации плана и изменения обстоятельств он может быть уточнен путем корректировки соответствующих показателей.

Постоянное приведение бизнес-плана в соответствие с новыми условиями позволяет использовать его как инструмент оценки практических результатов деятельности предприятия.

Эффективно организованный бизнес является важнейшим симптомом его "финансового здоровья", необходимым условием обеспечения устойчивого роста и достижения высоких конечных результатов его хозяйственной деятельности в целом. Поэтому знание и практическое применение современных принципов, механизмов и методов эффективного управления бизнес-планированием может обеспечить переход предприятия на новое качество экономического развития в рыночных условиях.[1]

Глава 1. Бизнес модель

1.1 История и методы становления

Бизнес-модель-это представление о том, как организация зарабатывает (или намеревается зарабатывать) деньги. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает возможности организации, список партнеров, необходимых для создания, продвижения и предоставления этой ценности клиентам, а также отношения капитала, необходимые для создания устойчивых потоков доходов.[1]

При определении бизнес-модели набор атрибутов может быть достаточно широким. В то же время ключевыми элементами бизнес-модели любой компании, определяющими ее содержание, являются : ценность для внешних клиентов, которую компания предлагает на основе своих продуктов и услуг; система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых клиентов, а также

цепочки создания стоимости; активы, которые компания использует для создания стоимости; финансовая модель компании, определяющая как структуру ее издержек, так и способы получения прибыли. Другой важный аспект определения бизнес-модели заключается в том, что бизнес-модель часто путают со стратегией, заменяя одно понятие другим или включая стратегию в качестве одного из компонентов бизнес-модели. Эта путаница вызвана тем, что бизнес-модель тесно связана со стратегией, но не идентична ей. Взаимосвязь между бизнес-моделью и стратегией можно проиллюстрировать с помощью "уравнения ценности", предложенного М. Леви: $V=MS$, где V = ценность, M = модель и S = стратегия. Это уравнение предполагает, что компания должна определить наилучшие бизнес-модели для реализации стратегии и, основываясь на них, развернуть и реализовать свою стратегию, направленную на создание ценности для клиентов и других заинтересованных сторон.[2]

Эволюцию бизнес-моделей в течение XX века можно представить следующим образом:

- Самая старая бизнес-модель, которая до сих пор является одной из базовых, - это модель хранителя магазина): открытие магазина, где находятся потенциальные клиенты;
- Следующая Очень популярная бизнес-модель, появившаяся в начале 20-го века, после чего она пережила множество новых рождений, - это модель "приманки и крючка" (также называемая "моделью бритвы и лезвия" или "моделью привязки продукта"). Примеры: бритвы (приманка) и лезвия (крюк); сотовые телефоны (приманка) и время движения (крюк); компьютерные принтеры (приманка) и катриджи к ним (крюк); фотоаппараты (приманка) и печать фотографий (крюк);
- В 1950-х годах новые бизнес-модели были разработаны компаниями Mcdonald'S и Toyota;
- В 1960-х годах новаторами выступили Wal-Mart и гипермаркет;
- В 1970-х годах Federal Express и Toys R Us разработали новые бизнес-модели;
- В 1980-х годах-Blockbuster, Home Depot, Intel и Dell Computer;
- В 1990-е годы-Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, Starbucks, Microsoft и dot-coms;

- В последние годы наиболее оригинальные и эффективные бизнес-модели были разработаны и внедрены компаниями Google, IKEA

Иногда компании разоряются, несмотря на наличие хорошо развитой модели, и наоборот: компания процветает, хотя ее бизнес-модель довольно "рыхлая", а то и просто плохая. Однако бизнес-модель может принести значительные выгоды предпринимателю и другим заинтересованным сторонам (сотрудникам, банкам, деловым партнерам, консультантам и т. д.) бизнес-модель выполняет по меньшей мере пять важнейших задач.[2]

- Во-первых, модель позволяет предпринимателю сформулировать достаточно логичную и внутренне непротиворечивую концепцию организации предприятия и его деятельности и донести эту концепцию до своих сотрудников.

- Во-вторых, модель является основой для определения критических переменных, которые могут быть использованы в уникальных комбинациях, поэтому модель может стать основой для инновационных подходов и идей.

- В-третьих, модель может служить средством демонстрации экономической привлекательности предприятия, а следовательно, привлечения инвесторов и других источников средств и ресурсов.

- В-четвертых, бизнес-модель направляет текущую деятельность компании, устанавливая критерии оценки осуществимости тех или иных стратегических и тактических решений, рассматриваемых руководством. Бизнес-модель - это система фундаментальных светофильтров, через которые компания смотрит на внешний мир.

- Наконец, наличие бизнес-модели позволяет компании выявлять изменения и трансформации, которые необходимо осуществлять в ответ на изменения внешней среды с течением времени.

Ценность бизнес-модели может зависеть от целей предпринимателя. Предприятие может иметь разные цели-обеспечить выживание или поддержание определенного образа жизни собственника, динамичное развитие, осуществление спекулятивных сделок-и каждая цель требует своей бизнес-модели. В то же время модели могут быть более или менее четко спроектированы, а также более или менее сложны по структуре.[2]

Компания, в целях обеспечения выживания или поддержания определенного образа жизни владельца, может и не являться формальной моделью, но владелец держит в уме существенные принципы и составляющие такой модели для максимизации продаж продукции в различные сегменты рынка и достижения наиболее выгодных цен.

Если предприятие обладает большим потенциалом роста, то оно должно иметь более развитую комплексную и эффективную модель определения направления роста и развития, привлечения ресурсов.

Для предприятия, занимающегося спекулятивными операциями, модель имеет большое значение как средство донесения до инвесторов информации о перспективах роста и возможной прибыли.

Бизнес-модель не является чем-то жестким и неизменным на протяжении всей жизни компании-она живет, развивается и адаптируется к изменяющимся условиям окружающей среды вместе с компанией. Часто в условиях усиления конкуренции или, наоборот, захвата явного лидерства компании пытаются осуществить переход к более эффективным или прибыльным бизнес-моделям.[3]

1.2 Виды бизнес-моделей

1. Франчайзинг-это вид отношений между субъектами рынка, когда одна сторона (франчайзер) передает право на определенный вид бизнеса другой стороне (франчайзи) за вознаграждение (роялти), используя разработанную бизнес-модель его ведения.[4]

Франчайзинг-это развитая форма лицензирования, при которой одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) платное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера.

Франчайзинг - это метод тиражирования успешных малых предприятий.

Понятие "франчайзер" не следует путать с понятием "дистрибьютор". Обычно франчайзер является дистрибьютором, но в этом нет необходимости.

2. Прямые продажи-продажи потребительских товаров или услуг, осуществляемые от лица к лицу вне стационарных торговых точек. Продукты и услуги

предоставляются клиентам независимыми продавцами; в зависимости от компании эти продавцы могут называться дистрибьюторами, представителями, консультантами или иным образом.

Продажи-это форма организации розничной торговли вне стационарных торговых точек, таких как ларьки, тележки, автомобили и другие временные торговые точки. Они могут использоваться как отдельными продавцами, так и организациями.[5]

Прямые продажи осуществляются главным образом через домашние, групповые и индивидуальные продажи, "непосредственно с личной презентацией, демонстрацией и продажей товаров и услуг потребителям, как правило, у них дома или на работе."

Важной частью будущего бизнес-планирования является понимание того, кто будет клиентом компании. Ответ на этот вопрос во многом определяет построение организационной структуры проекта. При классификации бизнеса с этой точки зрения различают несколько бизнес-моделей:

3. B2C (business-to-consumer)-бизнес, ориентированный на конечного физического потребителя; B2C-наиболее "очевидная" бизнес-модель. Компания (юридическое лицо или частный предприниматель) продает товары или оказывает услуги физическим лицам. Эта категория бизнеса включает в себя очень значительный спектр предприятий электронной коммерции: интернет-магазины, платные услуги для физических лиц, электронные казино, а также многочисленные компании, продающие консалтинговые и информационные услуги.

4. B2B (business-to - business) - бизнес для бизнеса; модель B2B является еще одним (наряду с B2C) основным этапом сетевого бизнеса. Она объединяет компании, работающие на межкорпоративном рынке, где одни юридические лица оказывают услуги, а другие продают товары другим юридическим лицам. К этой категории относятся интернет-биржи, компании, которые производят и продают оборудование, сырье, товары и услуги, необходимые другим компаниям для осуществления своей предпринимательской деятельности. В настоящее время, говоря о рынке B2B, они часто фокусируются на межкорпоративных торговых площадках в Интернете. Действительно, в мире значительная часть оборота рынка B2B управляется ими. Россия также имеет свои отраслевых электронных бирж: MetalsRussia.com (металлы), ChemForum (фармацевтика), платформы ematrix (компьютерное оборудование), зерно онлайн (зерно, сахар, подсолнечное), фактура (универсальный интернет-биржи), eMetex (трубы и комплектующие), Depo.ru

(компьютерное оборудование). Однако мы не должны упускать из виду и другие проявления модели B2B.[6]

5. C2C (consumer-to-consumer) - бизнес, обеспечивающий взаимодействие между большим количеством физических потребителей;

6. C2B (consumer-to-business) - системы обработки ценовых запросов, по которым потребители хотели бы приобрести товары и услуги;

7. B2A (business-to-administration) - бизнес, осуществляющий операции между частными компаниями и государственными организациями (администрирование);

8. C2A (consumer-to - administration) - это бизнес, построенный на организации взаимоотношений между частными лицами и государственными службами.

9. B2G (business-to — government) - отношения между бизнесом и правительством. Этот термин обычно используется для классификации систем электронной коммерции. Примером систем B2G являются электронные системы государственных закупок.

10. G2G (Administration (Government) to Administration, Government), government (budget organization) — правительство (бюджетная организация) — это система сетей и программных приложений для обмена информацией и информацией государственных структур и других бюджетных (некоммерческих) организаций. Кроме того, к таким операциям относятся операции между бюджетными организациями, направленные на снижение издержек.

Глава 2 Инновации в бизнес моделях

2.1 Примеры инноваций бизнес-модели

Не осознавая этого, бизнес, который явно не фокусируется на своей бизнес-модели в целом, часто в конечном итоге ставит под угрозу свои первоначальные сильные стороны.

Например, многие компании начинают постепенно отдаляться от истинных потребностей своих клиентов, если они специально не сосредотачиваются на том, чтобы избежать этого. Некоторые могут слишком сильно сосредоточиться на

оптимизации доставки своих продуктов и пожертвовать своей способностью создавать ценность.

Есть много причин для этих явлений. Возможно, руководство слишком сильно фокусируется на том, что делает конкуренция, или, возможно, есть давление со стороны акционеров, чтобы оптимизировать для получения краткосрочной прибыли.[7]

Несмотря на это, существует бесчисленное множество отраслей, где истинные интересы клиентов и поставщиков услуг стали противоположными.

Сектор здравоохранения является ярким примером этого: частная больница имеет сильные стимулы для того, чтобы Вы были хронически больны, чтобы вы продолжали регулярно возвращаться, и они могли взимать с вас плату за каждый визит. Вы, естественно, хотите, чтобы больница хорошо заботилась о вас, но в идеале вы просто хотели бы оставаться здоровым и не ходить к врачам в первую очередь.

Таким образом, даже если отдельные врачи делают все возможное, чтобы заботиться о вас, бизнес просто не очень склонен инвестировать в поддержание вашего здоровья, потому что это худшее, что может случиться с их бизнесом. Индустрия здравоохранения остро нуждается в инновациях бизнес-моделей. Сравните это с бизнес-моделями, такими как гибкие услуги подписки, где поставщик должен постоянно создавать ценность, чтобы удержать клиента. Чем дольше они способны радовать своих клиентов, тем больше прибыли приносят эти предприятия, что создает очень сильные стимулы для выравнивания акционерной и потребительской ценности.[8]

Проще говоря, инновационная бизнес-модель-это, пожалуй, самый важный инструмент построения бизнеса, который создает максимальную ценность для всех заинтересованных сторон: клиентов, акционеров, сотрудников и общества в целом.

Это очевидно приводит к широкому спектру преимуществ:

Увеличение создания стоимости приведет к увеличению роста, даже для других стагнирующих предприятий

Поскольку инновация бизнес модели часто требует новых операционных моделей и поэтому часто очень трудно для установленных конкурентов скопировать, что может привести к увеличению периода конкурентного преимущества

Правильная бизнес-модель также помогает преодолеть возражения против продаж и создать позитивную узнаваемость бренда

Как уже упоминалось, некоторые бизнес-модели могут сделать бизнес гораздо более устойчивым к рыночным циклам и неожиданным событиям "черного лебедя", таким как недавний кризис COVID-19.

Таким образом, инновационная бизнес-модель-это гибкий инструмент для построения большого бизнеса независимо от отрасли. Вот почему вы увидите большинство наиболее быстро растущих и наиболее разрушительных предприятий, включая инновации бизнес-моделей в качестве ключевой части их "инновационного микса".

Прежде чем мы перейдем к той части, где мы рассмотрим, как на самом деле делать инновации бизнес-модели, давайте сначала рассмотрим несколько примеров инноваций бизнес-модели, чтобы получить более полное представление о том, как это может выглядеть на практике.

Модель подписки

Модели подписки-это мощный способ превратить одноразовые покупки в более предсказуемый и со временем более крупный поток дохода, гарантируя при этом, что клиент продолжает получать ценность, а также может лучше позволить себе услуги более высокого класса из-за покупки, происходящей с течением времени.[9]

Модели подписки одинаково применимы как для бизнеса B2B, так и для бизнеса B2C.

С точки зрения B2B, продукты Software as a Service (SaaS), такие как Microsoft Office 365, и предложения Infrastructure as a Service (IaaS), такие как Amazon Web Services, являются прекрасными примерами такого подхода.

Если раньше компании покупали новую версию продуктов Office, возможно, каждые пять-десять лет, то теперь те же компании платят сопоставимую, хотя и несколько меньшую, сумму каждый год за подписку на Office 365. Однако для этого повышения цены они получают постоянные обновления, так что все всегда находится на последних версиях, а также многие другие дополнительные услуги, которые клиенты раньше должны были покупать у кого-то другого, например Microsoft Teams, плюс дополнительную гибкость отмены неиспользуемых лицензий и обновления или понижения некоторых пользователей до соответствующих

планов. Совершенно очевидно, что это сделка, в которой выигрывают все. Slack-это пример компании, использующей бизнес-модель подписки SaaS точки зрения потребителя, Dollar Shave Club-отличный пример подписного бизнеса, который просто имеет смысл. Потребитель получает отличные продукты более удобно и доступно, чем от традиционных брендов в обычных магазинах, и компания снова получает очень предсказуемый поток доходов, вырезая при этом посредников.[10]

Подписные компании, как правило, имеют довольно четкие, простые цепочки создания стоимости, но требуют некоторых возможностей, которые многие продуктовые компании могут быть не очень сильны, таких как доставка и поддержка клиентов.

Фриимиум

Freemium-это чеходанчик слов free и premium. Это относится к бизнес-моделям, где компания предлагает бесплатную версию своего продукта, как правило, с определенными ограничениями, чтобы привлечь пользователей и в конечном итоге обновить их до платных "премиум-клиентов".

Для компаний с хорошим продуктом, высокой валовой прибылью и высокими затратами на привлечение клиентов, таких как большинство компаний, занимающихся контентом и программным обеспечением, это может быть очень мощной моделью, особенно на переполненных рынках.

Например, в Viima практически все наши платежеспособные клиенты сначала подписались на бесплатную версию нашего продукта, увидели ценность, которую он может им предоставить, а затем в конечном счете стали платежеспособными клиентами, поскольку их использование инструмента росло. Viima использует бизнес-модель freemium Это, очевидно, управляет нашим клиентом расходы на приобретение и позволяет нам предлагать нашим клиентам лучший продукт по цене более доступной, чем у конкурентов, что позволяет нам обслуживать предприятия, которые в конкуренции не заинтересованы в обслуживании, что приводит к быстрому росту, сохраняя при этом твердые рамки, которые мы можем использовать, чтобы реинвестировать в бизнес, еще более ускоряя наш маховик роста.[11]

Модель Freemium довольно распространена для программных продуктов B2B, которые, как правило, имеют восходящее принятие, такое как Slack и Zoom, но также и для многих сервисов B2C, таких как Spotify и Apple iCloud.

Недостатком является то, что без сильного создания стоимости модели freemium могут затруднить бизнесу получение достаточной стоимости.

Платформы

По сути, платформы - это места, которые объединяют и / или облегчают удовлетворение спроса и предложения. Платформы характеризуются распределенным подходом к созданию ценности.

На практике это означает, что они в основном либо Сваты, либо рыночные площадки, но все же бывают во многих формах и формах. Они, как правило, зарабатывают деньги, либо принимая комиссионные от сделок, либо взимая плату со стороны предложения за дополнительные услуги, которые они предоставляют.[12]

В наши дни вы в основном слышите термин, используемый для цифровых платформ, но бизнес-модель намного предшествует онлайн-сервисам. Торговые центры и объявления в газетах-это всего лишь несколько примеров традиционных бизнес-моделей платформ.

Цифровые платформы, однако, сделали бизнес-модель гораздо более прибыльной. Платформы, подобные упомянутым выше, раньше были очень локальными, но теперь появилась возможность создавать глобальные платформы с огромной экономией масштаба и минимальными затратами на начало работы. Цифровые платформы-одна из самых мощных бизнес-моделей на сегодняшний день. Мы все знакомы с примерами: YouTube, Airbnb, Uber, Alibaba, App Store, и список можно продолжать. Хотя это, вероятно, не очень хорошая идея, чтобы попытаться конкурировать с этими гигантами напрямую, все еще есть много ниш, где бизнес-модели платформ могли бы создать большую ценность.

Проблема с бизнес-моделями платформ заключается в том, что зачастую очень трудно оторвать платформы от Земли и достичь критической массы, когда они становятся самодостаточными.

Прямой доступ к потребителю (D2C)

Как производители потребительских, так и промышленных товаров традиционно полагались на часто сложную цепочку поставок оптовых и розничных торговцев для реализации своих товаров.

До появления Интернета это позволяло им иметь гораздо более широкий географический охват и, таким образом, извлекать выгоду из экономии за счет масштаба.

Однако с ростом электронной коммерции мы наблюдаем быстрый рост популярности бизнес-модели прямого обращения к потребителю во многих категориях потребительских товаров.

Этот подход обеспечивает производителю более высокую маржу по мере удаления посредников, дает им гораздо больший контроль над брендом, опытом клиентов и отношениями с ними, а также предоставляет им больше данных, которые также имеют более высокое качество, по требованию и предпочтениям клиентов.

Мы видели множество историй успеха в этой области, например Tesla в электромобилях, Уорби Паркер в очках, Каспер в матрасах и вышеупомянутый клуб бритья доллара .Warby Parker продает очки с бизнес-моделью direct to customer. Хотя этот подход еще не так распространен, он также набирает некоторую популярность на стороне B2B с такими компаниями, как Berlin Packaging .[12]

Реклама, партнеры и спонсорство

До тех пор, пока существовали контент и каналы коммуникации, существовала реклама в той или иной форме, и это не изменилось в последнее время.

С появлением нового контента мы стали свидетелями резкого увеличения количества контента, что усложнило традиционную бизнес-модель монетизации контента с помощью рекламы и спонсорства, поскольку конкуренция за внимание людей стала намного сильнее.

Для правильной аудитории, как правило, в очень специфических нишах, он все еще может быть жизнеспособной бизнес-моделью сам по себе, а для других компаний с большим количеством последователей он может стать дополнительным вторичным источником дохода.

Например, в то время как Spotify генерирует подавляющее большинство своих доходов и прибыли от своих подписчиков, доходы от рекламы действительно обеспечивают компании солидный вторичный поток доходов, который может быть использован для инвестирования в рост.

Хотя в продаже профессиональных услуг нет ничего нового, мы видели много интересных новых бизнес-моделей, построенных вокруг них.

Отличным примером этого является бизнес-модель компаний с открытым исходным кодом программного обеспечения, таких как WordPress, Red Hat и Elastic . Эти компании создали очень популярные программные продукты с открытым исходным кодом, которые они позволяют другим компаниям использовать совершенно бесплатно.[13]

Когда вы раздаете отличное программное обеспечение бесплатно, оно, как правило, становится чрезвычайно широко распространенным, как, безусловно, было в случае с вышеупомянутыми тремя продуктами. Без модели с открытым исходным кодом эти компании никогда не смогли бы достичь той доли рынка, которую они фактически сумели получить.

Как только их продукты были приняты в масштабе, компании с открытым исходным кодом, очевидно, хорошо расположены либо продавать профессиональные услуги, либо предлагать услуги хостинга для этой большой базы пользователей.

Та же самая базовая логика дарить что-то бесплатно или в убыток, а затем продавать дополнительные продукты или услуги этой более широкой клиентской базе также известна как стратегия лидера потерь. Он был широко распространен во многих отраслях промышленности, таких как розничная торговля, где магазины могли бы предложить реальную сделку за определенные привлекательные продукты, чтобы привлечь больше пешеходов.[14]

В целом продажа контрактов на техническое обслуживание и других дополнительных услуг стала повсеместной бизнес-моделью, особенно в B2B, но также и для более дорогих продуктов B2C, таких как автомобили.

Лезвие бритвы

Бизнес-модель "бритва и лезвия" на самом деле является еще одной формой вышеупомянутой стратегии лидера потерь, но специфична для товаров с более длительным жизненным циклом. Nespresso использует бизнес-модель razor & blade

Идея заключается в том, что вы предоставляете продукт, такой как бритва, по очень доступной цене – обычно с убытком – а затем получаете прибыль, постоянно продавая дополнительные расходные материалы для него, точно так же, как лезвия для бритвы.

Интересно, что , как и многие другие истории инноваций, история о бизнес-модели, изобретенной Gillette, когда он впервые создал одноразовые бритвенные лезвия, не

соответствует действительности . На самом деле он был изобретен конкурентами, которые вышли на рынок, как только истек срок действия патентов Gillette.

С тех пор эта модель была принята многими компаниями, продающими такие товары, как пленочные камеры, принтеры и капсулы Nespresso .

Гибридизация

В то время как вышеупомянутые примеры охватывают некоторые из инновационных бизнес-моделей, которые, как мы видели, набирают популярность в последние годы, есть и многие другие: франчайзинг , аукционы, микроплатежи, плати-что-хочешь, список можно продолжать.

Навигатор бизнес-моделей-это очень удобный и простой в использовании инструмент для просмотра этих шаблонов.

Существует буквально бесчисленное множество способов объединить различные бизнес-модели вместе с различными предложениями продуктов и услуг, чтобы попытаться максимизировать ценность, создаваемую вашими продуктами и услугами.[14]

В результате многие из наиболее инновационных компаний в своих отраслях фактически имеют гибридные бизнес-модели, которые фактически объединяют несколько вышеупомянутых моделей таким образом, чтобы они были адаптированы для их конкретного бизнеса. Это справедливо как для традиционного бизнеса, так и для стартапов. Spotify использует бизнес-модель freemium Одним из примеров успешной гибридной модели является вышеупомянутая Spotify. Как уже упоминалось, подход freemium является основой их бизнеса, но они также используют рекламу как способ получения дохода от своих бесплатных пользователей, но и стимулируют своих пользователей переходить на платные планы. Несмотря на то, что реклама, очевидно, напрямую не обеспечивает ценность для своих клиентов, они могут уйти от этого, потому что их бесплатный план просто предоставляет пользователям такую ценность, что реклама-это всего лишь небольшая помеха в общей схеме вещей.

2.2 Сущность и условия применения инновационных бизнес-моделей

На сегодняшний день власть на рынке от производителя плавно перешла к потребителю и это нельзя не учитывать при построении бизнес-модели. Поэтому основой успеха любого предприятия является создание потребительской ценности, нужной покупателю, а так же постоянное ее наращивание и распределение. Наличие таковой дает предприятию неоспоримые конкурентные преимущества. Создание потребительской ценности, как правило, основано на инновациях. Инновации — это залог лидерства, поскольку они обеспечивают конкурентные преимущества предприятия. Это не только наукоемкое изобретение, продукт, прибор, устройство, но и особого рода управленческий проект, так как помимо разработки важнейшим аспектом является эффективное применение инноваций и управление ими. Так же инновации являются совокупностью процессов, которые пронизывают всю деятельность предприятия и реализуются в виде новых видов продукции, технологий, услуг, организационно-технических и социально-экономических управленческих решений экономического, административного, производственного и другого характера. На инновационных бизнес-моделях строится современный бизнес. На сегодняшний день инновационная бизнес-модель является основополагающим фактором успеха современного бизнеса.

Прежде чем перейти к понятию инновационная бизнес -модель стоит разобраться с понятием бизнес-модель как таковым. Существует множество подходов к определению понятия «бизнес-модель». Обобщенно бизнес-модель это схематичное устройство описания бизнеса предприятия как способ создания выгод, как для потребителя, так и для предприятия. Бизнес- модель может быть представлена в виде схемы, рисунка, объемной модели, выполненной по тем или иным правилам. Самое главное — понятность и применимость. Корректное описание бизнес — модели обеспечивает полноту осознания и восприятия бизнеса, что представляет собой основу для создания эффективной программы преобразований, разработки управленческих мероприятий.

Бизнес-модель является описательной конструкцией, позволяющей определить структуру, элементы и взаимоотношения, в которые вступает компания в процессе деятельности.[2] Так же она описывает, как бизнес позиционирует себя в процессе создания ценности в рамках своей отрасли и как он планирует себя обеспечивать, то есть создавать прибыль. Она должна обладать следующими немаловажными характеристиками:

1. Измеримостью: бизнес-модель должна поддаваться точному описанию с помощью формальных элементов и показателей.

2. Прозрачностью: бизнес-модель должна быть понятна широкому кругу исследователей и практиков и воспроизводима.

3. Обобщенностью: бизнес-модель не может быть применена только к одному предприятию, другие фирмы должны иметь возможность скопировать ее, адаптировав к особенностям собственного бизнеса.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что бизнес — модель представляет собой модель, описывающую бизнес- процессы компании, их изучение и анализ с целью улучшения, оптимизации и рационализации способов их построения, управления и прогнозирования. Под инновационной же бизнес-моделью понимают определенный подход к выбору действий, предпринимаемых организацией и ее участниками к распределению дохода и риска на стадиях коммерциализации и реализации инноваций с целью получения максимальной прибыли на инвестиции, вложенные в инновации. Иными словами, это инструмент, позволяющий соединить технические решения с экономическими результатами.[14]

Анализ литературных источников показал, что в настоящее время существует три наиболее часто используемых типа инновационных бизнес-моделей:

- интеграция;
- ведение;
- лицензирование.

Каждый из этих типов имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Иногда многие крупные инновационные компании успешно применяют все три бизнес-модели в своей деятельности в различных комбинациях для увеличения отдачи от инвестиций. Иногда компании переходят от одной бизнес-модели к совершенно другой, если это необходимо, в соответствии с изменениями, происходящими внутри предприятия и рыночной конъюнктурой. Сегодня интеграционная модель является традиционной и одной из наиболее часто используемых в бизнесе. Выбор организацией интеграционной модели управления инновациями может быть обусловлен желанием иметь полный контроль над всеми факторами, влияющими на прибыльность, возможностью получать львиную долю прибыли от инноваций при достижении положительных результатов, а также нежеланием брать на себя риски, связанные с привлечением других партнеров к работе, что может привести к утечке информации. Однако этот факт не исключает сотрудничества с поставщиками, партнерами, продавцами, консультантами и

другими организациями. Полный контроль способствует приобретению уникальных знаний, что дает значительные преимущества, которые могут быть использованы для получения прибыли в будущем.[15]

Прибегая к интеграционной модели, компания обрекает себя на значительные издержки и высокие риски, так как берет на себя большую часть инвестиций при создании инфраструктуры и приобретении дополнительных ресурсов. Большие инвестиции приводят к большим рискам в случае неудачи, но если компания преуспевает, она может внести свой вклад в огромную прибыль.

В целом интеграционная модель будет наиболее оптимальной для компаний, которые обладают достаточными производственными мощностями и ресурсами для создания ценностного предложения и донесения его до целевой аудитории, не хотят терять и делиться ценными знаниями и секретами с другими компаниями, умеют управлять рисками и стремятся сохранить полный контроль над инновационным процессом.

Проводящая модель более предпочтительна для компаний, не располагающих достаточными ресурсами для создания нового продукта, а также для тех, кто не пренебрегает партнерскими отношениями и не боится сотрудничать с одним или несколькими партнерами, используя свои активы и ресурсы в совместной деятельности.

Проводящая модель основана на сотрудничестве с другими компаниями, построении отношений с партнерами и управлении ими. Партнерские отношения позволяют вам делиться и снижать риски, а также делиться прибылью с вашими партнерами, используя их производственные ресурсы, получая доступ к их техническим навыкам и ноу-хау.[16] Однако существует опасность, связанная с использованием знаний, которые компания передает партнерам при совместном выводе успешных прибыльных изобретений на рынок, так как партнеры могут отказаться от сотрудничества и создать свой собственный бизнес на одном и том же рыночном пространстве, а также стать значимыми конкурентами. Чтобы минимизировать или избежать риска, компания должна заранее определить, какие инновационные процессы она будет реализовывать самостоятельно, а какие можно доверить партнерам, и заранее обсудить с партнерами, как будут распределяться доходы, инвестиции, затраты и риски.

При правильной организации модель ведения бизнеса позволяет вносить изменения в продукт на этапах внедрения и коммерциализации, учитывая

изменения рыночной конъюнктуры или действия конкурентов, обеспечивая тем самым гибкость, необходимую компаниям в постоянно меняющейся среде.

Эта модель чаще всего используется в высокопрофессиональных и узкоспециализированных компаниях, которые обладают соответствующими ресурсами и навыками и готовы сотрудничать с другими предприятиями.

Проводящая модель является формой открытого инновационного процесса и требует меньших инвестиций, чем интеграционная модель .

Сегодня все большую популярность приобретает третья инновационная бизнес-модель-лицензирование. Бизнес-модель лицензирования для многих компаний становится наиболее предпочтительной, так как она обеспечивает возврат средств, а не модель интеграции и ведения бизнеса, которые в настоящее время часто используются.[15] Лицензирование относится к коммерциализации новой идеи, технологии или услуги. Через лицензирование своих продуктов / услуг компании могут полностью и сверх того окупить свои инвестиции в инновации, получая прибыль от своих интеллектуальных активов и идей, для их использования другими, не инвестируя в их коммерциализацию и реализацию.

При правильном управлении бизнес-модель лицензирования может стать недорогим и высокодоходным бизнесом. Это форма открытого инновационного процесса. С помощью лицензирования вы можете получить доход, который во много раз выше, чем в других инновационных бизнес-моделях. Сторонники открытых инноваций активно используют модель лицензирования для создания и расширения рынков сбыта своих технологий, поскольку один и тот же интеллектуальный актив может быть применен на разных рынках, а точнее для создания разных видов продукции.

Каждая организация определяет конкретную бизнес-модель создания инновационного процесса, исходя из имеющегося объема инвестиций и показателей соответствия производственных возможностей компании потребностям рынка в ожидаемых инновациях. Бизнес-модель напрямую влияет на стоимость технологии. Она выявляет потребности потребителей и находит пути их удовлетворения через внешние и внутренние идеи компании. Использование различных бизнес-моделей дает различные значения ценности.

Инновационная бизнес-модель позволяет руководству компании определять пути и методы коммерциализации и реализации своих технологий и идей.[16] Выбор той или иной бизнес-модели влияет на такие элементы рентабельности инвестиций,

как возможность успешной окупаемости инвестиций, время, необходимое для выхода продукции на требуемый объем, величина рентабельности, а также распределение доходов и рисков между различными участниками на этапах коммерциализации и внедрения.

Есть много примеров компаний из мировой практики, которые успешно вышли на рынок, используя инновационные бизнес-модели. Это Федерал Экспресс, Макдональдс, Амазонки, скайп, Икею, предприятие, юго-западный, на eBay, Dell компьютеры, Старбакс, Группон, Уол-Март, и другие. Важно понимать, что все эти компании не ставили перед собой цель превзойти конкурентов на уже сложившемся рынке, а предлагали инновационный подход к предложению аналогичных продуктов и услуг.

На практике инновационные бизнес-модели часто путают с инновационными продуктами и технологическими инновациями. Различные виды инноваций могут по-разному способствовать завоеванию новой рыночной ниши или формированию совершенно новых рынков. Примером может служить инновация Apple с всемирно известными iPod, iPhone и iPad. Компьютеры Dell изменили тактику и стали доставлять продукт непосредственно конечному потребителю, а не через посредников. Amazon использовала технологические инновации в онлайн-продажах для создания нового рыночного пространства: акцент был сделан на широте выбора, скорости заказа и низкой цене. Юго-западный сегментированного рынка авиаперевозок, выделял сегменте низкобюджетных авиакомпаний, а также создал новую нишу на рынке.

Все вышеперечисленные компании использовали различные виды инноваций. Однако, обобщая их опыт, можно сделать один важный вывод. Новые технологии должны стать главной движущей силой, придающей импульс инновационному развитию, но их следует рассматривать не как основу инновационной стратегии компании, а как средство для завоевания компанией новых клиентов и успешной реализации своей бизнес-модели.

Глава 3. Бизнес-модель инновационного развития предприятия

В последние годы активно расширяется использование бизнес-моделей для управления предприятиями и отдельными направлениями их деятельности.

Бизнес-моделирование - это процесс разработки различных бизнес-моделей предприятия (стратегии, процессов, организационной структуры, ресурсов и др.) в целях формализации и оптимизации деятельности компании.

Следует отметить, что данное определение недостаточно конкретно, кроме того, оно отождествляет модель с методом, а это разные понятия. Бизнес-модель определяется как совокупность способов ведения бизнеса в компании (ее структура, продукция, способы поставки и обслуживания товаров, повышение рыночной стоимости), правил ведения этого бизнеса, которые являются основой стратегии компании, а также критериев определения бизнес-показателей.[18] Она учитывает инфраструктуру, необходимую для продвижения продукта или услуги на рынок таким образом, чтобы это было удобно и легко для покупателя, и в то же время выгодно для фирмы. Этот подход также недостаточно раскрывает сущность самой модели. Бизнес-модель - это формализованное описание (графическое, табличное, текстовое или в нотации специализированного программного продукта) конкретного аспекта или сферы деятельности предприятия. Например, модели стратегических целей и показателей, стратегические карты, модели бизнес-процессов, модели организационной структуры, модели библиотек документов и так далее. Однако это определение применимо практически ко всем моделям. А. Ю. Соолятте в своей работе указывает на следующие ключевые особенности бизнес-модели:[20]

- ценность для внешних клиентов, которую компания предлагает на основе своих продуктов и услуг;
- система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых потребителей, а также цепочки создания стоимости;
- активы, которые компания использует для создания стоимости;
- финансовая модель предприятия, которая определяет как структуру его затрат, так и способы получения прибыли.

Бизнес-модель строится из множества бизнес-компонентов, которые включают предпринимательство, стратегию, экономику, финансы, операции, конкурентные стратегии, маркетинг и стратегии устойчивого роста. Можно сказать, что бизнес-модель описывает, как бизнес позиционирует себя в цепочке создания стоимости внутри своей отрасли и как он собирается обеспечивать себя, то есть создавать прибыль.

Исходя из вышеизложенного, считаем возможным предложить следующее определение рассматриваемого понятия: бизнес-модель-это формализованное описание принципов, методов, процессов, ресурсов создания и доведения ценности организации до потребителя. [19] Эффективность бизнес-модели обеспечивается ее соответствием внешним и внутренним возможностям (ресурсам) организации, ее соответствием стратегические цели развития компании и последовательность работ по построению ее основных компонентов. Соответственно, можно выделить следующие этапы разработки эффективной бизнес-модели и основные проблемы, которые необходимо решить:

1. Анализ бизнес-модели отрасли.
2. Анализ существующей бизнес-модели предприятия.
3. Руководящие принципы стратегии развития компании.
4. Определение новой бизнес-модели.
5. Спецификация новой бизнес-модели.

Было бы неверно считать, что бизнес-модель-это просто набор документов, описывающих только бизнес-процессы предприятия. На самом деле бизнес-модель всегда базируется на бизнес-целях предприятия, которые по большому счету полностью определяют состав всех основных компонентов бизнес-модели:

- бизнес-функции, описывающие то, что делает бизнес;
- бизнес-процессы, описывающие, как предприятие выполняет свои бизнес-функции;
- организационная структура, определяющая, где выполняются бизнес-функции и бизнес-процессы;
- этапы, определяющие, когда (в каком порядке) должны быть реализованы те или иные бизнес-функции;
- роли, определяющие, кто выполняет бизнес-процессы;
- правила, определяющие отношения между чем, как, где, когда и кем.

Однако описание бизнес-процессов как наиболее трудоемкой и подверженной ошибкам задачи требует определенной методологической платформы. Поэтому

существует наиболее устоявшийся перечень атрибутов, которые модель бизнес-процесса должна описывать на визуальном уровне, а именно:

- воздействия, инициирующие каждый этап бизнес-процесса;;
- исполнители каждого этапа (это могут быть как люди, так и программы и механизмы);
- влияния, которые регулируют этот шаг (законодательство, рыночные условия и т.д.);
- результат, полученный на выходе конкретного этапа бизнес-процесса.

Существует 4 основных способа разработки бизнес-моделей. Давайте внесем их в список

в порядке убывания уровня эффективности построения и использования бизнес-моделей.

- в нотации (правилах) специализированного программного продукта: сочетание графики, таблиц и текста;
- графика: дерево, блок-схема, технологическая карта и т.д.
- табличный;
- текст.

Одним из наиболее распространенных способов построения бизнес-моделей является дерево (или иерархический список), которое позволяет перечислить все элементы бизнес-модели, показать взаимосвязи (подчиненность, включение и т. д.) между ними и параметрами каждого элемента.

Таблица также является распространенным способом построения бизнес-моделей, который позволяет перечислить все элементы бизнес-модели (по строкам) и дать им подробные характеристики (по столбцам). Наиболее известным примером является матрица (таблица) распределения ответственности.

Возможно, наименее эффективным способом построения бизнес-моделей является текстовое описание. В тексте очень сложно формализовать сложные бизнес-модели и проследить взаимосвязи между их элементами.

Оптимальным вариантом является сочетание трех способов разработки бизнес-моделей (графики, таблиц и текста), которое реализовано практически во всех профессиональных продуктах бизнес-моделирования.

Если набор бизнес-моделей охватывает большинство основных направлений деятельности и систем управления на предприятии, то такой набор называется комплексной бизнес-моделью предприятия. Комплексная бизнес-модель предприятия, содержащая типовые успешные практики и решения, типовые модели, документы и нормативные акты по основным направлениям управления и бизнес-инжиниринга на предприятии, называется комплексной стандартной бизнес-моделью предприятия.

Построение комплексной бизнес-модели позволит вам:

- значительно сократить временные и финансовые затраты на реализацию проекта;
- формализация и оптимизация деятельности компании и других проектов организационного развития;
- быстрое и эффективное проектирование новых продуктов/услуг и бизнес-процессов;
- внедрение в деятельность компании успешных практик, внедренных в отрасли;
- повышение качества обслуживания и внутренней деятельности;
- повышение эффективности и качества управленческих решений;
- увязать стратегию со всеми элементами и системами управления на предприятии (бизнес-процессами, персоналом, проектами, ИТ и др.);
- освободить время менеджеров от выполнения рутинных функций, принимать своевременные и правильные управленческие решения.

Комплексная типовая бизнес-модель предприятия является эффективным инструментом и информационно-методическим пособием для формализации и совершенствования деятельности предприятия. Это применимо как для компаний, которые начинают с нуля описывать бизнес-процессы и формализовывать деятельность, так и для компаний, которые начинают с нуля описывать бизнес-процессы и формализовывать деятельность.

Также для компаний, которые продолжают обновлять и совершенствовать бизнес-процессы и другие элементы деятельности, которые уже были описаны. Бизнес-модель предприятия содержит успешные практики и решения, модели, документы, нормативные акты по основным направлениям управления и бизнес-инжиниринга на предприятии: стратегия и БСК, бизнес-процессы, организационная структура и персонал, продукция, качество и ISO 9000, регулирование и документооборот, системная архитектура и многое другое.[3]

Бизнес-модель предприятия включает в себя 4 группы бизнес-моделей в соответствии с основными системами управления на предприятии: стратегическое управление, управление бизнес-процессами, управление персоналом и организационной структурой, управление качеством. Каждая группа содержит различные бизнес-модели для конкретных аспектов, которые соответствуют системе управления группой. 5-я группа "объекты деятельности и ресурсы" представляет собой совокупность различных вспомогательных бизнес-моделей. Однако представляется необходимым выделить такую важную бизнес-модель, как модель инновационного развития предприятия. Говоря об инновационном развитии, необходимо подчеркнуть его опору на интенсивные факторы – знания, информацию, технологии и др., что позволяет нам обеспечить стратегические конкурентные преимущества, то есть конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе. Нет необходимости доказывать тот факт, что такие факторы обеспечивают не только количественный рост, но и качественные изменения в состоянии предприятия. К другим существенным признакам инновационного развития предприятия относятся:

- целеустремленность (развитие не может быть бесцельным);
- системность (Управление инновационным развитием базируется на системном подходе);
- непоколебимость (выражающаяся в стремлении руководства компании методично и последовательно развивать ее на основе инноваций);
- восприимчивость к изменениям (система, которая по тем или иным причинам не воспринимает позитивных изменений, не способна к инновационному развитию);
- наличие соответствующей системы управления (Управление инновациями требует разработки соответствующей системы, включающей субъект управления, механизм управления, объект управления и систему обратных и прямых связей).

Заключение

Реформы в экономике неразрывно связаны с изменением управленческих стереотипов, методов и подходов в планировании и осуществлении преобразований. Суть этих преобразований заключается в быстром и фундаментальном изменении существующих процедур.

В истории человеческого общества никогда не было экономической системы, которая развивалась бы без какого-либо влияния заинтересованных сторон или определенных управленческих структур. В значительной степени успех или неудача предпринимаемых усилий зависит от совершенствования организации управления и его важнейшей функции - бизнес-планирования.[17]

В сегодняшней быстро меняющейся экономической ситуации невозможно достичь положительных результатов без планирования своих действий и прогнозирования последствий.

Бизнес-планирование-это определение целей развития управляемого объекта, методов, приемов и средств их достижения, разработка программы, плана действий различной степени детализации на ближайшую и долгосрочную перспективу.

Бизнес-планирование является одной из важнейших предпосылок оптимального управления производством.

Бизнес-планирование необходимо для любой организации, которая намерена предпринять какие-то действия в будущем.

Процесс планирования позволяет увидеть весь спектр будущих бизнес-операций и предвидеть, что может произойти. Планирование особенно важно в коммерческой деятельности, где требуется долгосрочное предвидение и предварительные разработки, предшествующие первым шагам предприятия. Составление и реализация плана - это непрерывный процесс.

Работа без плана-это реакция на происходящие события, а работа, основанная на плане, - это реакция на ожидаемые и планируемые события.

Современная экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, диктует новый подход к внутрифирменному планированию

деятельности предприятий. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых ими решений. Лучшим способом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана-Бизнес-план. Успех в деловом мире в решающей степени зависит от трех элементов:

1. Понимание общего положения дел на данный момент
2. Представление уровня, которого вы собираетесь достичь
3. Планирование перехода из одного состояния в другое

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы.

Список литературы

1. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
2. Голубков Е.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Е.П. Голубков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 184 с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И. Малковой / Под ред. В.Н. Фунтова]. – Изд. 7. – СПб.: Питер, 2012. – 537 с.
4. Дудникова А.В. Сущность и условия применения инновационных бизнес-моделей / А.В. Дудникова // Молодой ученый. – 2014. – №14. – С. 154-156.
5. Еловенко О.В. Развитие инновационных бизнес-моделей в современных условиях хозяйствования / О.В. Еловенко // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXXI студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. – М.: «МЦНО». – 2016. – № 2(31).
6. Лебедева Н.Н. Инновационная активность предприятий как условие конкурентоспособности / Н.Н. Лебедева // Журнал институциональных исследований. – 2010. – №4. – С. 10-18.
7. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В.Д. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2 (34). – С. 38-42.

8. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Г. Медынский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 295 с.
9. Мельников О.Н. Инновационная активность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / О.Н. Мельников // Российское предпринимательство. – 2011. – № 9. – С. 10-19.
10. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер. – М.: Альпина Паблишер. – 2014. – 116 с.
11. Рудакова О.С. Особенности имитационного моделирования бизнес-процессов современной организации / О.С. Рудакова // TERRA ECONOMICUS. – 2010. – №2-2. – С. 171-177.
12. Руст А.М. Бизнес-модель инновационного развития предприятия / А.М. Руст // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2010. – №1. – С. 252-257.
13. Чернова А.С. Сущность инновационной активности предприятий / А.С. Чернова // Молодой ученый. – 2015. – №1. – С. 311-312.
14. Шевчук Д.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д.А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 208 с.
15. Шелехова Н.В. Инновационные бизнес-модели / Н.В. Шелехова // Экономика и управление. Экономическое право. – 2011. – № 7. – С. 81-84.
16. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 2011. – 65 с.
17. Шумская Е.Н. Инновационная активность предприятий на современном этапе / Е.Н. Шумская // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2011. №4. С. 5-11.
18. Эндрю Дж.П., Сиркин Л. Возврат на инновации: практ. рук. по управлению инновациями в бизнесе / пер. с англ. С.С. Гуревич. – Минск, 2008. – 274 с.
19. Якобсон А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. – М.: Омега-Л, 2014. – 176 с.
20. Андрей Сооляттэ: Бизнес-модели на основе многосторонних платформ – инновации, революционно преобразующие бизнес. URL <http://www.e->

xecutive.ru/knowledge/announcement/1509147/index.php?PAGE_NAME=read&FID=10&TID=12

(дата обращения: 28.07.2020).