

Содержание:

Введение

Актуальность темы курсовой работы состоит в том, что успех деятельности компании на рынке в значительной степени зависит от того, способны ли ее руководство, менеджмент направить имеющиеся ресурсы на достижение цели и использовать их с максимальным эффектом. Руководитель предприятия, организации сможет добиться успеха, если он четко организует свою финансово-хозяйственную деятельность, активизирует сбор и анализ информации о ситуации на рынках, особенностях поведения на них конкурентов, будет взвешивать свои перспективы и возможности. Этому в немалой степени способствуют применение такого инструмента моделирования, как бизнес-модель.

В то время, как кратковременные успехи не связаны напрямую с серьезным моделированием в бизнесе, стабильный рост, рассчитанный на долгий период, во многом зависит от уровня моделирования предпринимаемых шагов. Как правило, хорошая модель является существенным фактором длительного выживания фирмы или компании и ее прибыльности.

В рыночной экономике бизнес-модель является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-модель в таких условиях становится важным документом, помогающим высветить основные направления функционирования предприятия в течение определенного временного периода; он служит инструментом повышения степени осуществимости различных идей и проектов.

Целью курсовой работы является исследование вопросов применения на предприятии такого инструмента моделирования финансово-хозяйственной деятельности, как бизнес-модель.

В соответствии с данной целью в исследовании были поставлены и решены следующие задачи:

1. Дать определение понятию бизнес-модель и исследовать его характерные черты;

2. Рассмотреть сущность бизнес - моделирования на предприятии;

Предметом исследования является Рекламное агентство.

Методика исследования. В качестве основных методов в работе использовались: изучение отечественной и переводной учебной, методической и справочной литературы по вопросам бизнес - моделирования; ознакомление и анализ организационно-штатных, статистических и бухгалтерских документов рекламного агентства.

Глава 1. Понятие и структура бизнес-модель

1.1. Что такое бизнес-моделирование.

Важным инструментом управления собственным бизнесом, получившим широкое распространение на практике на рубеже 1990- 2000-х гг., является бизнес-моделирование. Оно применяется во всех направлениях современного предпринимательства, им могут пользоваться фирмы любых размеров и организационно-правовых форм. Бизнес-моделированием называется управление бизнесом на основе бизнес-моделей.

В современной практике управления бизнесом укоренилось представление о том, что бизнес-модели – это модели выполнения той или иной фирмой определенного бизнес-проекта или совокупности одновременно реализуемых бизнес-проектов, в которых получает отражение вся совокупность бизнес-процессов, бизнес-коммуникаций, бизнес-ресурсов и бизнес-результатов.

В качестве простого примера бизнес-модели обычно приводят бизнес-модель «наживка-крючок». Для нее характерно привлекательное недорогое или вовсе бесплатное первичное предложение, которое призвано стимулировать потребителей на последующее приобретение аналогичных товаров (услуг, работ). Основные товар, услуга или работа продаются по очень низкой цене, иногда ниже себестоимости («наживка»), а основные доходы зарабатываются на продаже запасных частей, расходных материалов или других связанных с использованием «наживки» товаров (услуг, работ) («крючок»). Такие компании, как Epson, Canon, HP обычно продают принтеры по низкой цене, но получают ощутимые доходы за счет последующей продажи картриджей.

Разновидностью бизнес-модели «наживка-крючок» является бизнес-модель «бритва-лезвие». Она получила название от способа продажи одноразовых бритв, придуманного фирмой Gillette, которая в начале XX в. изобрела одноразовые бритвенные станки. Для формирования первичного массового спроса на одноразовые лезвия фирма начала продажу станков по очень низкой цене. Иногда их даже давали бесплатно, в нагрузку к другим товарам.

Смысл бизнес-модели состоял в том, чтобы замотивировать потребителей на покупку одноразовых товаров с помощью «наживки» – дешевого или бесплатного первоначального предложения других товаров, сочетающихся в сознании потребителей с первыми. Основные доходы поступали Gillette от продажи лезвий. При этом владельцы фирмы исходили из того, что конкуренты не имеют возможности предлагать потребителям более дешевые лезвия для бритв, выпускаемых самой Gillette.

Другим типичным вариантом бизнес-модели «наживка-крючок» является «модель убыточного лидерства». Ее суть состоит в субсидировании первичного предложения товаров (услуг, работ) вплоть до несения планируемых убытков, ради того, чтобы в будущем возникли предпосылки поступления высоких доходов от продаж идентичных товаров (услуг, работ) или их последующего обслуживания. Так, операторы мобильной связи, предлагая потребителям мобильные телефоны по низкой цене вместе с контрактами на обслуживание, вначале несут убытки, но затем покрывают их за счет ежемесячных платежей за обслуживание сотовой связи.

В современной практике бизнеса выделяют бизнес-модель «доткомов», бизнес-модели Freemium и Free-to-play, бизнес-модели, названные по имени впервые применивших их компаний, инноваторов в своих отраслях – бизнес-модели Wal-Mart, Amazon.com, Groupon и др.

Free-to-play (F2P) – способ распространения компьютерных игр, позволяющий пользователю играть без внесения денежных средств. Изначально Free-to-play позиционировался как бесплатный неограниченный по времени доступ ко всем игровым ресурсам, прибыль от игры поступала от покупки пользователями дополнительных возможностей и опций. По этой модели сейчас работает большинство игр на мобильных устройствах и в социальных сетях.

В последнее время распространение получила модель Freemium – бизнес-модель бесплатного распространения «ограниченной» версии игры или программного

обеспечения с возможностью приобрести полную («премиум») версию или расширенные функции за деньги. Успешные примеры Freemium-модели: Skype, Evernote, Dropbox, Google Drive, «Яндекс.Диск», Flickr, LinguaLeo, «Мегамодель».

С течением времени понятия Free-to-play, Freemium и Pay-to-play начали смешиваться. Например, в Pay-to-play игре с целью привлечения пользователей предлагается неограниченная по времени пробная версия с некоторым ограничением игрового контента, или в игре с абонентской платой дополнительно можно приобретать что-либо, или в Free-to-play игре можно приобрести премиумный, недоступный бесплатно контент. Смысл такой бизнес-модели в том, что клиенту предоставляется бесплатный доступ к продукту (вход в игру без платы) и полный игровой контент (игроку не нужно платить за временное или полное пользование). При этом для получения дополнительных возможностей игрок должен заплатить.

В теории понятие «бизнес-модель» употребляется в различных смысловых значениях. Например, этот термин применяется для описания основных системных характеристик бизнеса, включая стратегии бизнеса, продуктовый ряд, финансы, инфраструктуру, организационную структуру управления бизнесом, организацию производства и продаж. В литературе можно встретить упоминание бизнес-моделей стратегических целей бизнеса, бизнес-моделей направлений деятельности фирмы, бизнес-моделей проектов и стратегических инициатив, бизнес-моделей управления персоналом, ресурсами, качеством и др.

Наиболее последовательным и устойчивым является следующее понимание бизнес-модели: каждая бизнес-модель представляет собой формализованное и упрощенное описание того, каких результатов должна добиться фирма, выполняющая бизнес-проект, с помощью собственных и заемных ресурсов, принятых к исполнению бизнес-процессов и предполагаемых бизнес-коммуникаций. Поэтому бизнес-модели обычно не только описываются словами, но и визуализируются. Часто они имеют табличное либо графическое изображение, могут быть представлены в виде рисунков или схем, которые призваны наглядно продемонстрировать внутренние ресурсные, процессные, коммуникационные и результирующие скрепы бизнес-проектов и их внутренние зависимости. Так, бизнес-модели могут быть визуально представлены в виде схемы, рисунка, в виде схемы с рисунками или в специальной компьютерной программе.

Принятые к применению бизнес-модели всегда результат достигнутых договоренностей партнеров в общем бизнесе. Для успешного применения бизнес-

моделей в процессе управления собственным бизнесом предпринимателям следует видеть отличия бизнес-моделей от бизнес-идей.

Бизнес-идеи служат основой создания нового дела либо развития имеющегося. Поэтому они становятся основами бизнес-моделей. Но идеи никогда не содержат описания внутренних скреп, охватывающих ресурсы, процессы, коммуникации и желаемые результаты бизнес-проектов. Это характерно именно для бизнес-моделей. Кроме того, бизнес-идея представляет собой только предложение разработчиков, и всякая бизнес-модель – инструмент управления бизнесом. Бизнес-модель – модель ведения и (или) развития бизнеса, о которой совладельцы бизнеса договорились между собой, приняли в качестве руководства к действию и сделали основанием для обеспечения слаженной работы фирмы.

Бизнес-модели фирм, как правило, по содержанию напоминают бизнес-модели, поскольку включают ресурсные, процессные, коммуникационные и результирующие блоки. Однако в отличие от бизнес-моделей, а также от стратегических и операционных модели, они не являются инструментами управления бизнесом. Они представляют собой документы, специально разрабатываемые фирмами исключительно для целей привлечения внешних инвестиций и кредитов. Бизнес-модели презентуются потенциальным кредиторам или инвесторам фирм для возбуждения у тех интереса к бизнес-проектам и желания принять участие в них. По мере привлечения фирмой финансовых средств извне необходимость в дальнейшем применения того или иного бизнес-модели утрачивается.

1.2 Бизнес-модель как основа стратегии предприятия.

В рыночной экономике бизнес-модель является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-модель описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанная бизнес-модель помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-модель является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

В связи с тем, что бизнес-модель представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) - создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-модель является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес-модель охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен 1 или несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками средне- и долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

Бизнес-модель позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы;
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов;
- подбор работников, которые способны реализовать данную модель.

Каждая задача может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-модель - концентрирование финансовых ресурсов. Именно бизнес-

модель - важное средство для увеличения капитала компании. Процесс составления бизнес-модели позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях. Бизнес-модель служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

Таким образом, бизнес-модель является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Предполагается, что бизнес-модель хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов.

1.3. Структура бизнес-модели

Хочется заметить, что в законодательстве нет пункта, касающегося бизнес-модели, благодаря чему мы наблюдаем такое разнообразие данного документа. А точнее - каждая фирма сама решает, какая будет структура, какие основные цели и так далее. Так как направлений в бизнесе много и каждый занимается своим делом (кто-то производит компьютерную технику, кто-то занимается пошивом верхней одежды). И естественно бизнес-модели будут отличаться друг от друга.

Совсем другое дело, если предприятия одинаковы по своей деятельности, но разные по масштабам. В этом случае структура бизнес модели будет одна и та же, отличается только объем информации и уровень детализации.

Теперь стоит разобраться в структуре бизнес-модели. Есть прямая зависимость структуры от того, для чего ее составляют. Проще говоря, какие цели предприятие преследуете:

- 1) бизнес-модель нужен для того, чтобы получить кредит
- 2) для того, чтобы привлечь инвестора
- 3) для того, чтобы предварительно оценить проект
- 4) или цель внутрифирменное моделирование

Разделы типовой структуры бизнес-модели:

I. Бизнес-модель начинается с титульной страницы. Что должна содержать эта страница знают все - как называется компания, ее адрес (как юридический, так и фактический). У многих фирм в наше время есть свой сайт, адрес которого так же необходимо указывать. Далее - e-mail, указываются собственники компании (реквизиты и наименование), одним предложением изложить суть самого проекта и последнее - информация, касающаяся исполнителей проекта и дата составления проекта.

II. Следующее - это резюме данного проекта, которое состоит из основных положений, указывается суть проекта и выводы (основные). Для чего нужно резюме? Для того, чтобы инвестор, ознакомившись с ним, мог иметь общие представления о проекте, в который собирается инвестировать свой капитал. Здесь Вы должны постараться, ведь от этих нескольких страниц будет зависеть решение инвестора - решит ли он, что проект является перспективным или сочтет его для себя не приемлемым. Чтобы облегчить восприятие текста, лучше всего составлять резюме на понятном всем языке, то есть не использовать терминологию (по возможности), но при этом предложения должны быть грамотными, чтобы инвестор, понимал, что имеет дело с людьми, которые знают во что «ввязались».

III. Далее - раздел, под названием «Описание компании». Название говорит само за себя - необходимо описать компанию, предлагающую этот проект, начиная с полных реквизитов. Потом - информация об учредителях, вместе с реквизитами; какие цели у компании; информация, касающаяся руководства; история компании, ее достижения; организационная структура; выпускаемые продукты (основные); место, которое компания занимает на рынке.

IV. Все о товаре или услуге - характеристики; основные потребители; указать потребительские свойства; чем товар отличается от аналогичного; информация, касающаяся патентов и лицензий.

V. Любой бизнес-модель не может начать свое существование без маркетингового анализа. Здесь надо изложить все предварительные изучения конкурирующего с продукцией товара и сравнить характеристики и потребительские качества. Указать наименование конкурента(ов), реквизиты, их цены и как они завоевывают покупателя, т.е. стратегия продвижения.

При составлении бизнес-модели, определенно точно нужно начинать с маркетингового анализа, так как именно из него понятно выдержите ли Вы конкуренцию и сможете ли получать достойную прибыль, исходя из

предполагаемого объема рынка сбыта товара.

VI. После того, как Вы описали стратегию продвижения конкурентов, пришло время описывать свою. Вы должны четко объяснить «на бумаге» какую рыночную нишу займет Ваша продукция, и какая категория потребителей будет охвачена, их количество и какие Вы будете использовать методы и каналы, будут использованы для реализации. Описание стратегии рекламной деятельности, маркетинговых затрат, кредитной и ценовой политики.

VII. Если Ваше предприятие что-то производит, то необходим раздел под названием «Производство». Где будет размещаться информация о технологии, выбранной Вами для производства товара; мотивация данного выбора; основные технологические процессы (их описание); схема работы; расстановка оборудования. Если в Ваши модели входит строительство либо реконструкция, то необходимо описать строительные решения и расчеты предполагаемых затрат.

Вы должны указать, какой материал и сырье понадобится для производства, в каких количествах и во что обойдется Вам закупка, какие предполагаются поставщики и какая сумма необходима для ремонта и обслуживания оборудования. Кроме того, (если необходимо) информация о лицензиях и других разрешениях, а так же требования, предъявляемые технике безопасности труда.

Если Ваше предприятие занимается торговлей или обслуживанием, то раздел должен включать более объемную информацию о поставщиках, о закупке, о складах и помещениях для торговли, их географическое расположение. Указать какой предполагается спрос на каждый товар отдельно по всем отдельно взятым торговым точкам. Указывается местонахождение поставщиков, их реквизиты и характеристика (кратко).

Если Ваше предприятие является сервисным или строительным, то не обойтись без характеристики и реквизитов подрядчиков.

VIII. Модель по персоналу. Здесь содержится все о потребностях в персонале, какое необходимо количество и квалификации, проанализировать рынок труда, рассчитать затраты по оплате труда персонала, социальное обеспечение, и какие будут использоваться методы обучения и стимулирования.

IX. Организационная структура и управление. В данном разделе должна содержаться организационная структура управления предприятием в виде схемы, количество и качество состава подразделений, квалификационные требования,

расчеты по оплате труда, методы стимулирования и социальное обеспечение.

Если предприятие является реорганизованным или вновь созданным, необходимо указать форму собственности, информацию об акционерах, их реквизиты, какая их доля в капитале, как будут приниматься решения (процесс) и по каким принципам будет осуществляться управление.

X. А теперь мы подошли к самому главному - к финансовой модели. Это будет интересно как Вам, так и Вашим инвесторам или кредиторам. Ведь важна не только «задумка», но и то, сколько денег потребуется, чтобы воплотить ее в жизнь и какие сроки, и, кроме того, (при учете всего выше написанного) какая будет, грубо говоря, прибыль. По финансовой модели можно проследить движения всех, без исключения, денежных средств.

XI. Ну, конечно же, без риска в любом бизнесе не обойтись. Поэтому необходим раздел анализа рисков. Вы должны описать все риски, которые возможны в рамках данного проекта. Охарактеризовать их и описать стратегию, с помощью которой можно обойти либо сократить до минимума данные «неприятности».

XII. Завершает этот перечень «приложения». Здесь содержатся документы, на основании которых составлялся бизнес-модель: данные по маркетинговым исследованиям, описание продуктов, полная характеристика всех конкурентов и их товара, копии прайс-листов и так далее.

1.4 Ошибки при составлении бизнес-модели

Самая часто встречаемая ошибка при составлении бизнес-модели -- попытка использовать западную версию разработки, которая составлена без учета специфических особенностей нашей страны. В учебниках, переведенных на русский язык, авторы уверяют вас как проста в использовании их методика - легким движением руки вы вводите свои цифры в уже составленные таблицы, и вы получаете превосходный бизнес-модель. Взять, к примеру, переведенное пособие под названием «Составление бизнес-модели». Там вам будет предложено изменить составленный документ для фирмы, находящейся в Нью-Йорке - вместо данного города вы пишете свой (к примеру, Москва) - и все пол дела сделано. Даже если вы решите воспользоваться российской литературой (не переведенная, а написанная русскими авторами), то такая методика то же может вам не подойти и глубоко огорчить - в большинстве случаев они написаны, опираясь на зарубежные

источники, что не подходит для российского бизнеса.

И вы, конечно, зададитесь вопросом, стоит ли корректировать зарубежную литературу или российскую, написанную на ее основе, подстраивая под нашу рыночную экономику? Либо все же стоит оставить все как есть - ведь мы не хуже западных бизнесменов, значит, их бизнес-модель должен подходить и нам. А может, все-таки, не рисковать? Ну, конечно же, отличия есть и называются они - особенности деловой среды в различных странах. А теперь давайте выясним, что же именно деловая среда в себя включает.

Самые важные компоненты деловой среды:

1) Система стандартизации

2) Законодательная база

3) Система подзаконных нормативных актов

4) Организационно-управленческие документы, основанные на нормативно-методическом обеспечении внутренней деятельности предприятий

5) Установленные и на практике применяемые правила поведения в предпринимательской среде. Еще это называется "обычай делового оборота". Такие обычаи можно назвать негласными, то есть они не зафиксированы ни в каких документах, но все же они широко используются и не перечат законам.

Для сравнения, давайте, возьмем Соединенные Штаты и нашу необъятную родину (Россию). Выше перечисленные компоненты деловой среды не просто отличаются, а очень даже сильно отличаются друг от друга, как рыба отличается от птицы - одни обитают в воде, другие же в небе. И теперь сами сделайте вывод - если вам предложили использовать методику составления бизнес-модели, основанную на западной модели - это равносильно тому, чтобы вас (рыбку) пустили летать по воздуху. Думаю, теперь вам станет все понятно в этом вопросе. Есть еще один подводный камень - в западных пособиях предлагается определенный вариант бизнес-модели и утверждается, что именно этот вариант подойдет для вашей фирмы. Но вы должны быть бдительней и сразу смекнуть, что ведь, все фирмы разные и то, что подойдет для одной не значит, что применительно для другой. Поэтому запомните - все бизнес-модели разные и стандартной формы не может быть. К примеру, один бизнесмен хочет открыть фирму по производству мебели, а другой косметический салон. Теперь вы должны решить, какие именно формы

должны присутствовать в бизнес-модели в обоих, совершенно отличающихся друг от друга, случаях. И вы ли должны это решать.

Специалисты, которые взялись за осуществления этих двух проектов могут посетить коммерческий банк. И именно этот банк окажет помощь в данном вопросе. Работники банка должны попросить предоставить именно ту информацию, которая будет необходима для того, чтобы определить выгодно ли банку вкладывать денежные средства в предлагаемые проекты и просчитать риск.

Следующая ошибка, которую могут допустить разработчики бизнес-модели - определение ведущих аспектов, отражающиеся в данном документе. Многие большее внимание уделяют таким разделам как «Анализ эффективности реализации проекта» и «Финансовый модель». Конечно же, эти разделы важны, но не стоит забывать об анализе рынка услуг или товаров и обосновании конкурентоспособности. И если вдруг выясниться. Что спрос на будущую продукцию приукрашен, то грош цена вашему финансовой модели.

К серьезным ошибкам, которые часто встречаются, можно так же отнести плохое и невнимательное проведение маркетинговых исследований.

Причина здесь не одна и встречаются они, в основном, одновременно:

1. Данный раздел доверяют разработать специалистам, но не специалистам в данной области, а работникам какого-нибудь производственного подразделения. Книга Ф. Котлера им в этом первый помощник (или подобная литература) они ее штудируют, и через определенное время на столе лежит подготовленный раздел. А сейчас кульминационный вопрос - кто теперь именно поставит объективную оценку данной работе? Ф. Котлер?

2. Вторая проблема заключается в том, что такие специалисты, вряд ли ответят на вопрос - что же такое маркетинг? Дело в том, что определить это они точно не смогут, так как вся литература, которой они руководствуются - всего лишь изложения мыслей людей, которые когда-то добились успеха в своем бизнесе и решили поделиться своими размышлениями на эту тему. Авторов много, каждый по разному добивался успеха и у каждого свое мнение по поводу маркетинга - а так и недолго запутаться.

3. В фирмах не уделяется достаточного внимания маркетингу, то есть, нет работника, который отвечал бы именно за эту область и нет работника, который был бы в ней профессионалом. Почему-то считается, что если вы вдруг обнаружили

что-то полезное, касающееся конкурентов или их товару, то вы в праве отразить это в маркетинговой базе данных в вашей фирме.

4. Не многие хорошо осведомлены как правильно конкурировать, о конкурентоспособности товара (услуги) и о том, как из этого извлечь выгоду. Наши представления об этом не такие полные как на западе.

5. И последняя, но главная ошибка заключается в том, что нашего человека не научили разбираться в психологии и в интересах инвесторов.

Выводы по 1 главе

1. В процессе составления курсового проекта была изучена техника написания бизнес-модели. Он состоит из модели производства, организационного модели, маркетингового модели, финансового модели, оценки рисков.
2. В модели производства рассматривается все, что касается производства на предприятии (в данном проекте – реализация услуг), объемов производства, подсчета выручки предприятия.
3. В маркетинговом плане описывается конкурентная среда на выбранном рынке, маркетинговые мероприятия, связанные с рекламой, цены на услуги.
4. В организационном плане – организационно-правовая форма предприятия, структура управления предприятием, заработная плата персонала.
5. Основным пунктом бизнес модели является финансовый модель, в котором идет определение прибыли, анализ эффективности проекта, а также рассматриваются возможные риски проекта.
6. При расчете дохода и затрат на реализацию услуг, получается, что организация ни разу не терпит убытка, хотя это возможно в будущем из-за непредвиденных обстоятельств.
7. Ещё одна важная составляющая финансового раздела бизнес- модели - это определение источников капитала (фондов), необходимых для деятельности фирмы. Эта часть финансового модели актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.
8. Бизнес-модель является связующим звеном между организатором производства и инвестором.

Глава 2. Пример бизнес-модели рекламного агентства

2.1 Резюме фирмы

Обоснование идеи проекта

21 век - век бурного развития. Товары и услуги, предлагаемые на рынке, превосходят все мыслимые пределы как по качеству и количеству, так и по разнообразию. Доступно практически всё, что только можно пожелать, клиенту остаётся только выбрать производителя и поставщика услуг. Поэтому на рынке товаров и услуг, не прерываясь, идёт жёсткая и напряжённая борьба за клиентов. В этой борьбе нет оружия, единственное средство здесь - это показать, что именно твой товар лучше, чем у других. И помочь в этом деле может только одно - реклама.



Разновидности агентств

Продвижение и разработка рекламы является достаточно сложной задачей, требующей от структурных элементов организации полной слаженности действий. Существует несколько разновидностей агентств, которые отличаются своей специализацией.

Организации полного цикла разрабатывают стратегию, тактику проведения кампании. Они производят и продвигают рекламу, размещая ее на разных ресурсах. Это крупные организации, которые занимают лидирующие позиции на рынке.

Специализированные агентства выполняют преимущественно одну функцию на пути продвижения информации о товаре или услугах. Дизайн-студии разрабатывают концепции кампании, оформляют информацию в соответствии с требованиями рынка и заказчика.

Медийные агентства выступают посредником между СМИ и заказчиком. Они также могут оказывать услуги по моделированию кампаний, разрабатывать графики и модели появления рекламы на тех или иных площадках.

BTL агентства организуют промо-акции. PR-агентства способствуют установлению среди покупателей положительного мнения о продукции заказчика. Также сегодня существуют агентства, занимающиеся продвижением сайтов в интернете.

Существуют компании, которые занимаются изготовлением и размещением наружной рекламы, а также организации, которые проводят маркетинговые исследования рынка.

Поэтому нет сомнения, что рекламное агентство - это один из самых современных, прибыльных и перспективных видов бизнеса.

Сфера деятельности:

Реклама.

Наименование предприятия

«АРТИКО».

Миссия (философия фирмы)

«Мы лучше всех покажем, что Вы лучше всех».

Цели (построение дерева целей)

Мы понимаем, что наши клиенты - поставщики и производители различных товаров и услуг - приходят к нам, чтобы мы доказали их клиентам, что их товар лучше, чем товар их конкурентов. Поэтому наша цель: сделать так, чтобы были довольны не только наши клиенты, но и клиенты наших клиентов.

2.2 Организационная структура

Размер организации

Наше рекламное агентство небольшое, т.к. создано оно совсем недавно и некоторые сотрудники выполняют совмещённые функции. Штат персонала - 7 человек.

Тип организационной структуры

В нашем агентстве действует линейно-функциональная оргструктура. Нас устраивает такой тип структуры, потому что его преимуществами являются освобождение линейных руководителей от многих вопросов, связанных с компетенцией различных функциональных служб и сохранение важнейшей связи «руководитель--подчиненный», при которой каждый работник подчинен только одному руководителю.

2.3 Местонахождение

Адрес рекламного агентства: г. Москва, ул. Искры, д. 1, оф. 305.

Мы с самого открытия агентства арендуем это помещение, т.к. оно находится в центре города, что удобно и для нас и для наших клиентов.

Оценка факторов месторасположения организации

Фактор

Оценка

Потенциал сбыта (потребительский профиль)	Широкий рынок сбыта
Парковка	Стоянка рядом со зданием
Конкуренты	Отсутствие конкурентов или аналогичных компаний в данном районе
Размер арендной платы	Недорогая арендная плата
Удобство для клиентов	Здание легко найти и к нему удобно подъехать

2.4 Кадровый состав

Разработка рекламы проводится в процессе слаженной работы нескольких основных подразделений агентства. Структура может отличаться в зависимости от целей работы организации. Крупные агентства полного цикла объединяют сотрудников определенной специализации в отделы. Каждый из видов структурного подразделения выполняет определенные функции.

Практически во всех подобных организациях есть следующие отделы:

- художественный (творческий);
- производственный;
- исполнения заказов;
- маркетинга;
- финансово-хозяйственный.

Структура может отличаться. Некоторые крупные агентства предпочитают пользоваться услугами специализированных организаций в том или ином вопросе. Однако чаще всего в рамках их предприятия действует множество отделов, которые имеют свою специализацию.

Организационная структура рекламного агентства может быть разной. Одним из самых распространенных вариантов является организация во главе с директором.

Ему подчиняются управленцы каждого отдела. Например, это могут быть директора административного, художественного, распорядительного отдела, а также по связям со СМИ. Им подчиняются сотрудники с определенной специализацией.

Так, директор-распорядитель управляет менеджерами, которые ищут заказы на размещение рекламы. Управляющий художественного отдела контролирует работу художников, исполнителей, копирайтеров. Администрации же подчиняется канцелярия, бухгалтерия. Директор по связям со СМИ может самостоятельно выполнять все функции, возложенные на отдел или иметь в своем подчинении определенное количество исполнителей.

Каждое агентство в процессе своего создания и развития выбирает такую организационную структуру, которая позволит выполнять ему поставленные задачи и цели максимально эффективно с минимальным количеством затрат.

Квалификация кадров

Генеральный директор - квалифицированный специалист, имеет два высших образования (диплом юриста и диплом специалиста по связям с общественностью). Заместитель директора также имеет высшее образование, 21 год проработал руководителем в крупной государственной компании. Менеджер по работе с клиентами и бухгалтер - специалисты в своих областях, окончившие университеты и имеющие опыт работы по профессии.

Арт-директор имеет десятилетний стаж работы в сфере рекламы. Графический дизайнер и текстовый редактор - молодые люди с современным взглядом на мир. У них неоконченное высшее образование, зато свежее и креативное мышление. Мы специально взяли молодых специалистов в этой области, т.к. считаем, что оригинальность - самое главное в рекламе.

Обязанности работников

Генеральный директор - контролирует деятельность персонала, координирует коммерческую сторону деятельности агентства, подписывает договора с поставщиками рекламы.

Заместитель директора - при надобности заменяет директора, докладывает ему о деятельности агентства, отчасти выполняет секретарские обязанности, функции менеджера по персоналу, отвечает за размещение рекламных продуктов.

Арт-директор - является связующим звеном между руководящим и исполнительным отделами агентства, координирует деятельность дизайнера и редактора, корректирует и утверждает готовый рекламный проект.

Менеджер по работе с клиентами - занимается непосредственно клиентами, переговорами с ними, ищет новую клиентскую базу, изучает характеристики и потребности аудитории.

Бухгалтер - ответственный за финансовую деятельность агентства, связанную с клиентами, налоги, арендную плату и выдачу заработной платы.

Графический дизайнер - занимается визуальной составляющей рекламы.

Редактор текстов - отвечает за текстовую часть рекламы, а также разработку слоганов.

2.5 Виды товаров (услуг)

От типа организации зависит, какие услуги предоставляет рекламное агентство. Узкий перечень услуг предоставляют специализированные компании. У них может присутствовать или отсутствовать собственное производство.

Специализированные агентства могут создавать один вид рекламы, например, наружную, печатную, размещенную в интернет-ресурсах и т. д. Такие компании могут заниматься также закупкой площадок для размещения необходимой информации, эфирного времени и т. д. Также может различаться вид рекламы. Она может быть политической, продвигать определенный тип товаров или услуг.

Также специализированные компании могут работать с определенной аудиторией, размещать рекламу за рубежом или внутри страны, определенной административной единицы.

Услуги агентств полного цикла, например

Рекламное агентство полного цикла является крупным предприятием. Его деятельность осуществляется сразу в нескольких направлениях. Перечень их услуг в сфере рекламы наиболее полный.

Такие компании проводят изучение рынка, который предстоит освоить рекламной кампании, а также целевой аудитории. Агентство полного цикла проводит также

стратегическое моделирование, занимается постановкой целей и задач, планирует бюджет и графики выхода рекламы.

Тактические решения по составлению сметы расходов также возлагаются на определенные отделы подобных компаний.

После проведенных исследований агентство создает рекламу. Оформляются телевизионные, радиоролики, создаются сайты в интернете, печатные объявления или наружная реклама. После этого исследуется эффективность разработанных мероприятий кампании. При необходимости проводятся корректировки в отдельных частях ее проведения.

Перечень услуг, предлагаемых рекламным агентством «АРТИКО»:

- печатная реклама в газетах и журналах Москвы и Московской области
- печать и распространение рекламных листовок и плакатов
- выпуск рекламных брошюр
- реклама в транспорте
- разработка слоганов и символик фирмы
- реклама на сувенирах (авторучки, кружки и т.д.)
- полный или частичный рекламный пакет для только что открывшихся компаний
- рекламная помощь организациям на грани банкротства («Наша реклама - Ваше возрождение»)
- иные рекламные услуги

Например, реклама в автобусах направлена на определенную группу потребителей: 67% пассажиров — женщины, 33% — мужчины. Большую часть пассажиропотока составляют студенты и работающие люди. Таким образом за 9-летний опыт компании удалось выделить сферы, где данная реклама имеет наиболее высокую эффективность.

Наибольшие результаты приносит использование рекламы на автобусных билетах для продвижения товаров, следующих категорий:

- Продукты питания;
- Окна и двери;
- Компьютеры и комплектующие;
- Розыгрыши призов и стимулирующие акции;
- Лекарства;

- Аудио-, видео- и бытовая техника;
- Средства связи, мобильные телефоны;
- Мобильный контент;
- Мебель;
- Бытовые услуги;
- Банковские услуги;
- Страхование;
- Операции с недвижимостью;
- Услуги связи;
- Предложения о найме персонала.

2.6 Рынки сбыта товаров (услуг)

Рынок рекламных услуг находится в стабильном росте. В любой экономической ситуации услуги по привлечению новых клиентов остаются востребованы. Даже в последний кризис 2014 года продолжали открываться рекламные агентства. Главное — быть последовательным в ценовой политике и продумывать стратегию.

Определение целевой аудитории является ключевым моментом разработки рекламной стратегии, поскольку особенности целевой аудитории будут оказывать влияние на принятие решения о том, где, когда, как и к кому будет обращена реклама и в чем будет заключаться суть рекламного обращения. К тому же точно выбранная целевая аудитория позволяет избежать бессмысленной траты денег при размещении и повысить эффективность самого рекламного обращения.

Целевой аудиторией могут являться потенциальные или реальные покупатели, или пользователи, лица, принимающие решение о покупке, или те, кто влияет на принятие этого решения. Целевая аудитория может состоять из отдельных лиц, групп людей, специалистов или широкого круга потребителей.

Методы рекламных услуг можно описать двумя словами. Яркий, запоминающийся зрительный образ и несколько слов, либо ярко выраженных эмоциональной окраски или наоборот, спокойных, но содержащих большой смысл и некий сакральный посыл.

Любое рекламное агентство, естественно, желает добиться максимального эффекта от своей деятельности.

Если продвигается товар, рассчитанный на детей как целевую аудиторию, то, естественно, никакие логические умозаключения применяться не будут. Только яркие, с выраженной мультипликационной направленностью образы, дополненные стихотворными формами или мягкими, «пушистыми» выражениями. При длительном показе такой рекламы создается общий дизайн фирменного стиля бренда, узнаваемый ребенком по первым звукам музыки, первому слову или началу образа.

Такой дизайн фирменного стиля различных детских брендов хорошо оформлен в рекламе шоколадок, конфет, чипсов и тому подобных товаров.

С продвижением товаров и услуг для взрослых примерно то же, что и для детей, если дело касается бытовых товаров. С услугами несколько сложнее.

Пищевые продукты, бытовая химия, другие вещи и средства для применения в домашних условиях - это товары первой необходимости. Будут ли их показывать ежедневно или ежеминутно, или вообще не будут показывать и говорить о них, население все равно будет их приобретать. Пусть в меньшем количестве, но будет.

Услуга же, которая не является обязательным атрибутом жизнедеятельности человека, для потенциального потребителя как таковая не нужна. Поэтому агентство должно возбудить сначала интерес к бренду, желательно правильно оформить и пролонгировать по времени дизайн фирменного стиля. Естественно, яркие зрительные образы в виде мультяшек, известных киногероев и так далее будут малоэффективны. Далее - дело времени. Даже если человеку этот продвигаемый объект не нужен совершенно, в определенный момент он все равно им воспользуется.

Продвижение специфических услуг, особенно предназначенных для узкого круга потребителей занятие весьма трудное, так как сложно заставить профессионала купить то, что ему не нужно. Поможет только правдивая и полная информация о продвигаемой услуге ли товаре со всеми реальными плюсами и минусами.

Потребитель таких услуг все равно сам найдет все нюансы, поэтому показав ему все особенности проекта, действительные положительные стороны, недостатки вы только повысите авторитетность продвигаемой услуги и вызовете положительное отношение потребителя. Итог для агентства обычно положительный.

Из видов площадок для рекламной деятельности наиболее эффективны, конечно же, реклама в интернете

Где малый бизнес размещает рекламу?



Клиентуру агентства составляют частные и государственные организации г. Москвы. Наше агентство специализируется на рекламе товаров и услуг для небольших частных фирм и агентств. Новые клиенты привлекаются к нам, по большей части, благодаря превосходным отзывам наших постоянных клиентов плюс распространению информации через радио, телевидение и журналы.

2.7 Конкуренция на рынках сбыта

Степень развития рынка, сложность работы на нем во многом диктуется особенностями конкурентной среды рекламного агентства. Являясь наиболее чувствительным индикатором активности предприятия, она определяет многие маркетинговые характеристики: объем и условия продаж, цены, методы рекламы, стимулирование сбыта и т.д. Кроме того, через призму взаимоотношений между конкурентами наиболее быстро и четко проявляются изменения, происходящие на рынке, так как именно соперничество является основным двигателем рыночных процессов.

Нашими главными конкурентами являются рекламные агентства «Прайд-Медиа» и «СПЕКТР».

Оценка конкурентоспособности предприятия

Критерий	АРТиКО (преимущества)	Основные конкуренты	
		Прайд-медиа	СПЕКТР
Качество	Высокое качество работ	Качество работ от среднего до высокого в зависимости от вида заказа	Высокое качество работ
Уровень цены	Умеренные цены, скидки и бонусы	Различный уровень цен	Высокие цены, скидки постоянным клиентам
Местонахождение	Центр города	Центр города	Центр города
Исключительность услуг	Печатная реклама, реклама в транспорте, выпуск рекламных сувениров	Теле- и видео-реклама	Широкий спектр рекламных работ
Репутация фирмы	Новое рекламное агентство, репутация ещё не завоевана, но уже есть постоянные клиенты	Хорошая репутация	Высокая репутация, много постоянных клиентов

2.8 Стратегический модель

Стратегический модель деятельности (на 5 лет)

- погашение кредита на открытие агентства
- неизменный рост клиентуры, увеличение числа постоянных клиентов
- рост доходов
- увеличение заработной платы сотрудникам
- расширение штата сотрудников
- расширение спектра предоставляемых услуг (радио-реклама, телереклама, реклама в интернет)

2.9 Финансовый модель

Первоначальный капитал (средства для осуществления проекта)

Первоначальный капитал на открытие агентства составил 400 тыс. рублей.

Половину этой суммы генеральный директор внёс наличными, оставшуюся сумму взял в кредит. Кредит был предоставлен банком «КМБ» с полной выплатой в течение трёх лет. «КМБ Банк» специализируется на предоставлении кредитов юридическим лицам, в том числе и на открытие бизнеса, поэтому их условия оказались наиболее выгодными для нас.

Затраты (постоянные расходы, единовременные расходы)

Ежемесячные расходы:

- заработная плата персоналу - 121,5 тыс. руб. (генеральный директор - 25 тыс. руб., заместитель директора - 22 тыс. руб., арт-директор - 20 тыс. руб., бухгалтер - 17,5 тыс. руб., менеджер по работе с клиентами - 15 тыс. руб., графический дизайнер, редактор текстов - 11 тыс. руб.)
- арендная плата - 10 тыс. руб.
- платежи по кредиту - 6,5 тыс. руб.
- плата за уборку офиса - 5 тыс. руб.
- расходы на канцелярские товары - 3 тыс. руб.
- расходы на типографские работы - 25 тыс. руб.
- плата за подключение к сети интернет - 2 тыс. руб.
- непредусмотренные расходы - 10 тыс. руб.

ИТОГО: 183 тыс. руб.

Оценка будущего дохода и срок окупаемости затрат (расчет точки безубыточности)

При среднем объеме работы агентство имеет около 230 тыс. руб. в месяц. С учётом различных платежей, в т.ч. расходов на заработную плату сотрудникам, чистыми остаётся 40-50 тыс. руб. Если доход останется на прежнем уровне, но затраты на открытие агентства окупятся меньше чем через год (от 8 до 10 месяцев).

2.10 Прогноз спроса (в ближайший месяц, квартал, год и т. д.)

На ближайший квартал ожидается увеличение спроса на рекламу в транспорте в связи с наступлением летнего сезона. Кроме того, стало известно о закрытии в конце года рекламного агентства «Паблеш-Пресс», что, несомненно, вызовет отток части их клиентов к нам. В сентябре намечается выпуск нового рекламного журнала, рассылаемого по почтовым адресам различным организациям и предприятиям Москвы, а это должно привлечь новых клиентов и заставить некоторую долю клиентов конкурирующих фирм обратить внимание и на наше агентство.

2.11 Слабые и сильные стороны предприятия

Само собой разумеется, про рекламу можно сказать многое. Её важность очень огромна. По понятным на то причинам у рекламы есть такое свойство, как влиять и управлять. Нравится вам реклама или нет, она оказала на вас влияние. На сегодняшний день реклама открывает широкие возможности для современных СМИ, увеличивая их доходы и частично оплачивая их ротации. Но, помимо положительных моментов, рекламный бизнес – это жестокая конкурирующая организация, имеющая свои недостатки. В этой статье, мы приведём сравнительный анализ рекламного бизнеса. Итак, рассмотрим ключевые моменты рекламного бизнеса. Неоспоримо, целью данного предприятия – увеличение спроса и сбыта на товар любой ценой.

Основные факторы успеха

Несмотря на не слишком большое разнообразие видов рекламы (наше агентство специализируется в основном на печатной рекламе), мы делаем каждый рекламный проект индивидуальным и оригинальным. Мы учитываем все потребности наших клиентов, потому что заинтересованы в продолжении

сотрудничества. Только наше агентство занимается постоянным изучением потребностей аудитории с целью сделать рекламу ещё более влияющей. Кроме того, наше агентство предлагает фирмам-клиентам уникальные услуги («Рекламный пакет на открытие организации», «Рекламная помощь на спасение фирмы от банкротства» и др.) Мы предлагаем нашим постоянным клиентам различные скидки и бонусы.

Слабые стороны предприятия

Не слишком большой спектр предоставляемых услуг, в частности отсутствие теле-, видео- и радио-рекламы, малая доля интернет-рекламы. Маленький штат сотрудников, вследствие чего приходится делить обязанности и выполнять функции других.

2.12 Коммерческие риски

Коммерческие риски маловероятны, т.к. рекламные услуги есть и всегда будут пользоваться большим спросом, а конкурентных фирм, способных подавить нашу, в регионе не так много.

Выводы по 2 главе

1. Данный бизнес-модель всесторонне и грамотно осветил цели и задачи финансового проекта.
2. Дал обзорный анализ осваиваемого сегмента рынка, представил модель маркетинга, модель производства, охарактеризовал объем требуемых вложений и финансовые риски при этом
3. Предоставил детальные расчеты прибыли и окупаемости.
4. В процессе составления бизнес-модели были рассмотрены все основные аспекты деятельности предприятия, проанализированы предполагаемые будущие проблемы, а также предложены способы их решения.
5. Таким образом, наличие представленного бизнес-модели дает четкую картину поэтапных действий фирмы, что поможет избежать необоснованных финансовых вложений, увеличить прибыль и обеспечить полноценное функционирование предприятия.

Заключение

В результате проведенного исследования по теме "Бизнес-моделирование в предпринимательстве" можно сделать ряд выводов:

1. Каждый производитель оказывается перед выбором: что, как и для кого производить, кто и какую работу должен выполнить. Последнее связано с организацией управления деятельностью компании. На любом предприятии стремятся так организовать взаимодействие между различными подразделениями, производственный процесс, чтобы каждый работник мог выполнять свою работу с наибольшей эффективностью. При этом в своей деятельности предприятие сталкивается с массой проблем: ограниченность ресурсов, недостатки в производстве и реализации продукции и услуг и т.п. Вследствие этого с большой остротой встал вопрос о необходимости формирования рыночного механизма управления деятельностью предприятия, освоения соответствующего инструмента внутрифирменного моделирования. Моделирование — неотъемлемая часть деятельности любого делового предприятия независимо от организационно-правовой формы собственности и размера предприятия.

2. Мировой опыт подсказывает, что в качестве универсального инструмента внутрифирменного моделирования целесообразно использовать такой новый для управленческой системы России документ, как бизнес-модель. В отличие от технико-экономического обоснования бизнес-модель, как показал первый опыт его применения в менеджменте российских компаний, охватывает практически все проблемы, с которыми хозяйствующий субъект сталкивается на рынке, помогает менеджерам в разработке и выборе оптимальных вариантов управленческих решений.

3. Роль бизнес-модели во внутрифирменном моделировании:

- используется для разработки концепции и стратегии деятельности компании, оценивая ее различные аспекты: маркетинг, финансы, производство;
- предоставляет менеджерам возможность оценить фактические результаты деятельности компании за определенный период, выявить и проанализировать отклонения от модели, определить перспективные направления ее развития;
- является главным документом для потенциальных инвесторов и кредиторов, средством привлечения или изыскания дополнительных финансовых ресурсов. Как

уже подчеркивалось большинство инвесторов и кредиторов не станет вкладывать деньги в проекты, не познакомившись с бизнес-моделью предприятия.

4. Бизнес- модель обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в какой - либо конкретной ситуации и дает четкое представление каким образом можно использовать эти возможности, и тем самым снизить степень возможного риска. Четко разработанный бизнес-модель с необходимыми расчетами, обоснованиями помогает предпринимателю разобраться в перспективах своего дела, предвидеть возможные изменения и проблемы в будущем, контролировать текущие операции, оценивать прогресс своего дела, резервировать денежные ресурсы. Разработке полного бизнес-модели, представляющего перспективу создания или расширения проекта, должно сопутствовать научное прогнозирование.

5. Бизнес-модель с большей силой может воздействовать на снижение риска, если он разработан с личным участием самого предпринимателя. Он как бы моделирует процесс своей будущей деятельности, интуитивно ощущает все за и против, проверяет по ходу разработки бизнес- модели состоятельность своей задумки, готовность нести разумный риск, способность ставить и решать высокие, но достижимые цели и задачи, умение вести оперативный учет затрат и конечных результатов.

6. В связи с этим важное значение имеет структура бизнес-модели, которая должна логически связать все элементы внутрифирменного моделирования, охватить все аспекты деятельности хозяйствующего субъекта, охарактеризовать состояние и перспективы развития компании, дать наглядное представление о финансовых результатах ее деятельности на ближайшее будущее и на более отдаленную перспективу.

Список использованной литературы

1. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом: учебник для высшей школы. – М.: МФПУ «Университет», 2016.Гл.3.
2. Гражданский Кодекс РФ. Ч.1.
3. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г.№14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».Бизнес-модель. /Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. Изд. 2-е. Ч. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 1999.

4. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Курс предпринимательства. — М.: ЮНИТИ, 1997.
5. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Моделирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / Ин-т междунар. экон. связей. М.: ИНФРА – М, 1997
6. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-модели. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998.
7. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. — М.: ИНФРА- М, 2000.
8. Лазарев А.В. Бизнес-моделирование как форма экономического управления. — М.: Приор, 2000.
9. Лилеева В.А., Питателев В.А. Бизнес- план. ИКК « ДеКА» Ноу- Хау — М. : Центр, 2000.
10. Мамедов О.Ю. Современная экономика. — Ростов- на- Дон,: Феникс, 1999.
11. Сафронов Н.А. Экономика предприятия. — М.: Юристь, 1998.
12. Уткин Э.А. Бизнес-модель. Организация и моделирование предпринимательской деятельности. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». ЭКМОС, 1998.
13. Финансы в управлении предприятием. — М.: Финансы и статистика, 1999.
14. Черняк В.З. Оценка бизнеса. — М.: Финансы и статистика, 1998.
15. КонсультантПлюс — <http://www.konsultant.ru>