

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время в условиях кризисной экономики очень важно своевременно принимать соответствующие меры реагирования. И здесь неоценимую помощь окажет процесс планирования, ведь он позволяет проанализировать весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности. Именно на основе планирования дальнейшего поведения своего бизнеса предприниматель получает реальную возможность минимизировать внутренние и часть внешних рисков компании, сохраняет гибкость управления производством.

Современная экономическая ситуация вынуждает предпринимателя особенно внимательно относиться к внутрифирменному планированию, и именно бизнес-план является прогрессивной формой такого планирования.

Моделирование бизнес-процессов - это отражение субъективного видения реально существующих в организации процессов при помощи графических, табличных, текстовых способов представления. Модель позволяет провести всесторонний анализ, взглянуть со всех точек зрения, увидеть то, что, возможно, не видят все работники предприятия, в том числе и руководство.

Бизнес-моделирование - тенденция, которая захватила умы предпринимателей, руководителей, учёных и консультантов. Кто-то видит в этом явление бизнес-моды, кто-то - способ преобразования существующего бизнеса. Многие руководители занимаются поиском "успешной, прибыльной" модели, пытаются разобраться в том, как из "плохой" бизнес-модели сделать "хорошую".

Пока ясно только то, что бизнес-моделирование - это непрерывный и захватывающий процесс, который требует от создателей моделей досконального знания своей компании, стратегического мышления, а также смелости, чтобы, используя вызовы будущего, вести свою компанию к успеху и процветанию

Историческая справка свидетельствует о том, что теория бизнес-процессов в современном понимании этого термина появилась около 20 лет назад и была встречена в основном полным равнодушием. Со временем руководителям промышленного бизнеса пришлось признать, что функциональное управление

предприятиями поглощает всё больше материальных и трудовых затрат, но не приносит весомых результатов.

Бизнес-процесс - это ряд взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы (заказы плюс продукты) и выходы (продукты или услуги) в заданном интервале времени для достижения конкретной цели. Отличительной особенностью бизнес-процесса от простого процесса является его бизнес-направленность, то есть отражение хозяйственной деятельности предприятия, результатом которой обычно является получение прибыли.

Тема курсовой работы «Бизнес-модель А. Остервальдера и И. Пинье: девять структурных блоков» является довольно актуальной сегодня, так как организациям нужно находить способы для того, чтобы оставаться востребованными, несмотря на большое количество конкурентов на рынке производства товаров и услуг. Моделирование бизнес-процессов с максимальной приближенностью к действительности позволяет выбрать и проверить пути улучшения деятельности организации без необходимости проведения реальных экспериментов.

Целью выполнения данной курсовой работы является изучение теоретических и практических основ моделирования.

Задачи данной курсовой заключаются в следующем:

- изучить теоретические основы моделирования по А.Остервальдеру и И.Пинье;
- дать характеристику организации и представить схему бизнес-процессов;
- выделить содержание и дать оценку действующей модели бизнес-процесса на примере конкретной организации;
- разработать рекомендации по оптимизации и усовершенствованию процесса.

Объектом исследования для курсовой работы будет магазин одежды Pina.shop (ИП Пилевская Алина Андреевна)

В первой главе рассматривается сущность бизнес-моделирования и бизнес-моделей в предпринимательстве,. Во второй главе изложены особенности бизнес-моделирования индивидуального предпринимательства, проанализированы структурные блоки современных бизнес-моделей. В заключении работы изложены выводы по результатам курсовой работы, а также рекомендации и предложения по использованию результатов работы.

# **Глава 1. Теоретические аспекты бизнес-моделирования в предпринимательстве**

## **1.1. Сущность бизнес-моделирования и бизнес-моделей в предпринимательстве**

Можно посмотреть на понятие "бизнес-модель" как на комбинацию 2-х понятий:

Понятия "модель", "бизнес", "бизнес-модель"

Если посмотреть шире, то бизнес - модель - это "концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), отражающий логику бизнеса" (4) (1).

Таким образом, бизнес-моделирование - это процесс выяснения или воспроизведения свойств сложного объекта (бизнес-системы), достаточных для понимания и отражения логики бизнеса, с помощью абстрактного описания в виде изображений, планов, карт, совокупностей уравнений, схем, алгоритмов и программ.

При определении сущности понятия бизнес-модель выделяют два подхода:

1. ориентированный на бизнес-процессы/роли (подход, направленный внутрь предприятия)
2. ориентированный на ценность/клиента (подход, направленный на внешнее окружение предприятия);

Первый подход связан с рассмотрением деятельности предприятия с точки зрения бизнес-процессов и технологий (фокус внимания направлен внутрь предприятия).

Второй подход, напротив, предусматривает ориентацию на ценность, которую предприятие создаёт для внешних клиентов, а также на результаты деятельности.

Бизнес-модель помогает получить ответ на вопросы: что и как необходимо делать, чтобы достичь желаемого результата.

Ключевыми элементами бизнес-модели предприятия, определяющими её содержание, являются:

- ценность для внешних клиентов, которую предлагает предприятие на основе своих продуктов и услуг;
- система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности;
- активы, которые предприятие использует для создания ценности;
- финансовая модель предприятия, определяющая, как структуру её затрат, так и способы получения прибыли (5)(2)

Распределение определений бизнес-модели по двум подходам: с ориентацией на ценность клиента и на внутренние бизнес-процессы показано в табл.1

В настоящее время интерес к бизнес-моделям проявляется как со стороны научных и исследовательских кругов, так и со стороны практиков бизнеса.

### **Таблица 1.**

#### **Определения сущности термина дефиниции "бизнес-модель"**

Подход	Определение
Ориентация на ценность/ клиента	<p>Бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создаёт, предоставляет клиентам и приобретает стоимость - экономическую, социальную и другие формы стоимости (6) (3).</p> <p>Бизнес-модель - это способ, которым компания создаёт ценность для клиентов и получает от этого прибыль (7)(4).</p>
Ориентация на внутренние бизнес-процессы	<p>Бизнес-модель - это взгляд на предприятие, сконцентрированный на самых значимых для бизнеса параметрах (8) (5).</p>

Бизнес-модель предприятия - это отображения реально существующего или планируемого в будущем бизнеса (предприятия) в такой форме, которая может наглядно демонстрировать все значимые свойства и особенности предприятия, связанные с его способностью получать прибыль и быть конкурентоспособным (9)(6)

Бизнес-модель - это представление набора связанных модельных элементов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду в компаниях в рамках единой системы (10)(7)

На настоящий момент не существует единой точки зрения и единого определения, что собой представляет бизнес-модель. Вот как понимают, что же такое бизнес-модель, авторы самых известных работы в данной области:

## **Таблица 2.**

### **Основные определения бизнес-модели компании**

Автор	Определение
КОРУС Консалтинг	Бизнес-модель предприятия - это совокупность графических и текстовых описаний, которые позволяют понять, а при использовании электронных средств динамического моделирования имитировать процесс управления предприятием.
Компания ГАЛС (разработка информационных продуктов, консалтинг)	Формальное описание структуры и хозяйственной деятельности компании как совокупности типовых бизнес-процессов.

Исследовательско-консультационная компания "АЛЪТ"

Бизнес-модель - это объединение ряда параметров, которые описывают схему построения бизнеса.

Карр Н.,

Бизнес-стратегия это теория, а бизнес-модель - гипотеза.

Прахалад К.,  
Рамасвами В.

Концепция бизнес-модели - унифицированная единица анализа, которая помогает понять процесс создания стоимости, которая является результатом привлечения многих видов ресурсов и результатом многих процессов. Бизнес-модель организации - это логика соединения ресурсов и способностей для того, чтобы последовательно достигать их принципиальных целей и осуществлять бизнес-деятельность. Кроме того предложено, чтобы это была такая конфигурация ресурсов и способностей, которая позволит фирме создавать уникальную ценность.

Фандер Дж. (Funder)

Бизнес-модель можно определить как метод стойкого ведения бизнеса.

Вилль П. и Виталь М.

Бизнес-модель - описание ролей, взаимоотношений потребителей, партнеров и поставщиков, которые идентифицируют главные каналы поставок, продуктов, потоки информации, денежные потоки.

Линдер Дж. и  
Кантрелл С.

Бизнес-модель как основная логика создания добавленной стоимости в компании. Они выделяют три типа моделей: компонентные бизнес-модели, операционные бизнес-модели и модели изменений.

Остервальдер А.

Бизнес-модель - абстрактная концептуальная модель, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли).

А. Остервальдер и И.  
Пинье

Бизнес-модель - это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода (11)(8).

Чесборо

Бизнес-модель - это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли.

А. Сливотски

Бизнес-модель - это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании(12) (9).

## **1.2. Шаблон бизнес-модели, разработанный Александром Остервальдером и Ивом Пинье**

Бизнес-модель, построенная по Остервальдеру, предназначена для описания основных правил создания, развития и успешной работы предприятия. С помощью нее представляется возможным понять, какой набор средств и действий используется для заработка денег на предприятии. Она представляет собой девять структурных блоков:

1. Механизм взаимодействия с партнерами и поставщиками (ключевые партнеры),

2. Ключевые виды деятельности (технологии),
3. Ключевые ресурсы (инфраструктура),
4. Ценностные предложения,
5. Взаимоотношения с клиентами,
6. Каналы сбыта,
7. Потребительские сегменты,
8. Структура издержек,
9. Поступление доходов.

1) Первый блок - механизм взаимодействия с партнерами и поставщиками, то есть ключевые партнеры. Выделяют несколько типов взаимоотношений: стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями, стратегическое партнерство между конкурентами, совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов и отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

А так же, можно выделить три основных мотива создания партнерских отношений: оптимизация и экономия в сфере производства, снижение риска и неопределенности, поставка ресурсов и совместная деятельность.

Этот блок описывает поставщиков и партнёров, благодаря которым функционирует бизнес-модель. Некоторые бизнес-модели могут обходиться без партнёров, а для некоторых партнёрство — основа жизнеспособности. Компании вступают в партнёрские отношения, чтобы снизить риски, усилить ценностные предложения или получить ресурсы.

Можно выделить три основные причины создания партнёрских отношений:

- Оптимизация и экономия производства. Это основная причина заключения партнёрских отношений. Компании распределяются по цепочке поставок ценности от производителя к покупателю, снижая издержки и концентрируясь на лучшем выполнении своего этапа поставки.
- Снижение рисков и неопределенности. Сюда входят стратегические альянсы по разработкам или стандартизации отрасли. Например, консалтинговые компании могут объединиться, чтобы разработать единый отраслевой

стандарт, которым потом они будут пользоваться в работе со своими клиентами.

- Аутсорсинг ресурсов и видов деятельности. Компании редко владеют всеми ресурсами и осуществляют все виды деятельности самостоятельно. Обычно для поставки недостающих ресурсов они прибегают к помощи партнёров. Это могут быть поставки лицензий, бизнес-процессов обслуживания клиентов или написание программного обеспечения для производителей оборудования. Иногда партнёры привлекаются для сбыта продукции через агентские сети.

2) Второй блок - это ключевые виды деятельности. Этот блок дает понять, что требуется сделать или создать, чтобы бизнес-модель заработала. Если ресурсы — это «материалы», необходимые для производства и донесения ценностных предложений, то ключевые виды деятельности — это процессы, которые нужны, чтобы в результате появлялись нужные нам ценностные предложения, взаимоотношения с клиентами, функционировали каналы сбыта и потоки доходов. Ключевые виды деятельности — это самые важные действия компании, направленные на создания ценности.

Ключевые виды деятельности можно классифицировать следующим образом:

- Производство. Это основной вид деятельности компаний-производителей. Сюда входит деятельность, направленная на закуп сырья, доставку до производства, обеспечение бесперебойной работы производственной линии, контроль качества продукции.
- Решение проблем. Это деятельность заключается в поиске оптимального решения проблем потребителя. Ключевой эта деятельность является для консалтинговых компаний, медицинских учреждений и сферы услуг. Сюда относится управление знаниями, исследования, обучение персонала, диагностические мероприятия, контроль удовлетворенности клиентов.
- Управление инфраструктурой. В бизнес-моделях, основанных на инфраструктурах (сервисы, платформы, приложения), основные виды деятельности направлены на поддержание и развитие платформы: планирование и разработка новых функций, тестирование, поддержка пользователей, управление опытом потребителя.

3) Следующий блок - ключевые ресурсы, представляющие собой инфраструктуру предприятия, отсутствие которых может негативно сказаться на текущей, средне- и долгосрочной перспективе развития компании. персонал, офис и транспорт агентства. В этом блоке описываются ресурсы — наиболее важные активы,

необходимые, чтобы бизнес-модель была жизнеспособной и масштабируемой. Ресурсы позволяют компании производить и доносить до потребителя ценностные предложения, поддерживать связи с потребителями и получать прибыль. Компания может быть собственником ресурсов, арендовать или покупать их у партнёров.

Ключевые ресурсы могут быть следующих типов:

- Материальные ресурсы. Сюда относятся физические объекты: сырьё, станки, транспортные средства, недвижимость, точки продаж.
- Интеллектуальные ресурсы. К этому типу относятся знания, технологии, патенты, программный код, бренды.
- Персонал. Люди — важная часть многих бизнес-моделей, но в некоторых случаях люди становятся основным ресурсом. Это может быть наукоемкие проекты, консалтинговый бизнес или творческие компании. Сюда же включаются связи, агенты влияния или лобби.
- Финансы. Ряд бизнес-моделей требует наличие определенных финансовых ресурсов или гарантий. Это могут быть оборотные средства или инвестиции в исследования.

4) Далее следуют ценностные предложения. Ценностное предложение — это причина, почему покупатели покупают продукт, выбирая именно вашу компанию, а не конкурентов. Продающая идея вашего продукта, уникальное торговое предложение. Цель ценностных предложений — решать проблемы клиентских сегментов. Каждое ценностное предложение представляет собой некоторую совокупность товаров, услуг и сервиса, отвечающую потребностям клиентского сегмента.

Одни ценностные предложения могут быть инновационными, создающими новые рынки или выделяющие новые сегменты внутри существующих рынков. Другие улучшают уже существующие рыночные предложения, добавляя к ним новые потребительские характеристики и свойства, важные и значимые для потребителей.

Продукт с хорошим ценностным предложением должен удовлетворять следующим трём критериям:

- **Ценность.** Она достигается тем, что продукт решает значимую проблему потребителя и/или помогает достичь важных преимуществ.
- **Уникальность.** Ценностное предложение должно значимо отличаться от аналогичных на рынке. В идеале — не иметь себе равных.

- **Доказанность.** Ценность и уникальность должны быть доказаны в продукте, а не просто существовать в рекламных материалах или фантазиях владельца. Если какое-то преимущество заявляется, оно должно подтверждаться на практике.

5) Блок "Взаимоотношения с клиентами" - это каналы, формирующие пассивные продажи, когда клиент сам находит компанию и по своей инициативе выходит с ней на связь.

Этот блок описывает типы отношений, которые компания строит со своими потребителями. В общем случае этот блок отвечает на вопрос «как мы взаимодействуем с потребителем». Отношения с клиентами могут отличаться в зависимости от различных бизнес-задач:

- Привлечение клиентов ради разовой продажи (например, агентства недвижимости);
- Удержание клиентов для повышения пожизненной ценности (например, сервисные компании);
- Классификация клиентов для привлечения клиентов только определенного типа (например, отраслевые консалтинговые компании или психологические консультации).

Можно выделить несколько типов взаимоотношений с клиентами:

1. Персональная поддержка
2. Самообслуживание
3. Бесплатное или условно-бесплатное пользование
4. Совместное создание
5. Индивидуальное или групповое обучение

6) В блоке "Каналы сбыта" отражаются ряд функций, которые ими выполняются: повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании, помогают оценить ценностные предложения компании, позволяют потребителю приобретать определенные товары и услуги, знакомят потребителя с ценностными предложениями и так далее. Этот блок описывает, как компания взаимодействует со своими потребительскими сегментами перед, во время и после покупки продукта. Каналы сбыта — это точки контакта, работающие на продвижение продукта и обслуживание клиентов. Каналы сбыта можно разделить на пять этапов:

- Информирование. Как мы рассказываем потребителям о нашем ценностном предложении?
- Оценка. Как мы помогаем сделать выбор в нашу пользу, сравнивая рыночные предложения?
- Продажа. Каким образом осуществляется непосредственная продажа нашего продукта?
- Доставка и адаптация. Каким образом мы доставляем ценностное предложение для клиента и формируем у него позитивное первое впечатление о продукте?
- Обслуживание. Как мы обеспечиваем поддержку и другое постпродажное обслуживание.

Каждый из этих этапов может быть обслужен как собственными каналами компании (реклама, сайт, аккаунт-менеджеры), так и с помощью партнёров. Партнёрские каналы продаж могут приносить меньше прибыли, но позволяют охватить большее количество потребителей и сформировать доверие к продукту за счёт авторитета партнёра.

7) В этом структурном блоке описывается один или несколько клиентских сегментов, с которыми работает компания. Сегмент — это группа людей, объединенных общей проблемой или потребностью. Сегменты бывают нескольких типов: массовый рынок, нишевой рынок, сложные сегменты (молодые мамы, офисные служащие в корпорациях). Чем точнее компания формулирует клиентский сегмент, тем проще предложить потребителям из этого сегмента ценный продукт.

В общем понимании, потребительский сегмент - это одна или несколько групп клиентов, охватываемая бизнес-моделью. Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- \* различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
- \* взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
- \* взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
- \* их выгодность существенно различается;
- \* их привлекают разные аспекты предложения.

8) Структура издержек. Блок описывает наиболее значимые расходы, необходимые для работы в рамках бизнес-модели. Создание ценности, построение отношений с

потребителем, сбыт и обслуживание клиентов — всё это требует определенных издержек. Расходы легко посчитать, если мы правильно определили ресурсы, ключевые виды деятельности и партнёров.

Все бизнес-модели имеет смысл разделить на два больших стратегических класса: ориентированные на ценностные предложения и ориентированные на структуру издержек. Например авиационные лоукостеры ориентируются на снижение издержек, формируя ценностное предложение на доступности. Премиальные же авиакомпании, напротив, работают над улучшением качества ценностного предложения, не стремясь снижать цену. Большинство бизнес-моделей балансируют между этими двумя подходами, сочетая их в некоторой пропорции.

Издержки можно разделить на следующие категории:

- Фиксированные издержки. К ним относятся издержки, не зависящие от объема продаж. Это может быть зарплата сотрудников, арендная плата, обслуживание производства, научные исследования.
- Переменные издержки. Это издержки, которые зависят от объема продаж. Это может быть мотивационная часть продавцов, себестоимость продаж, маркетинг. Бизнес тем устойчивей, чем больше в структуре издержек переменных издержек.
- Факторы экономии на масштабе. Снижение издержек происходит в результате увеличения объемов выпуска, снижая расходы при увеличении поставок. Важно контролировать, чтобы при увеличении масштаба эффект экономии увеличивался, а не уменьшался.

9) И последний блок "Структура доходов" - это непосредственно структура доходов компании в разрезе продуктов, услуг, комплексных решений, предлагаемых клиентам, а также в разрезе каналов продаж, целевых групп клиентов и регионов, связанная со структурой прибыли и для наглядности, обычно, отображается в одной форме.

Потоки доходов описывают источники, из которых компания получает прибыль. В бизнес-модели существует два типа источников дохода: доход от разовых сделок (продажа товара) или регулярные платежи за подписки или постпродажное обслуживание.

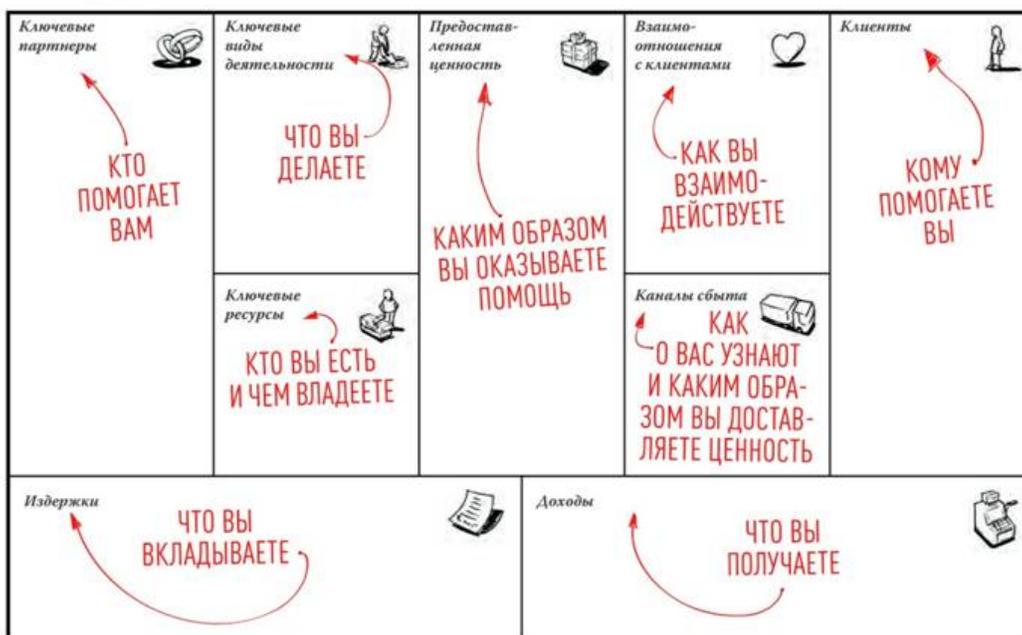
Есть несколько способов сформировать источники дохода:

- Продажа товаров. Самый очевидный поток доходов. Товары можно продавать конечным потребителям или дилерским сетям.
- Плата за использование услуги. Этот поток возникает от оплаты пользования некоторой услугой. Чем больше клиент пользуется сервисом, тем больше платит. Оператор связи взимает плату за минуты разговора, в отеле гость платит за количество дней.
- Оплата подписки. Этот поток доходов возникает от оплаты фиксированной подписки за безлимитное или условно-безлимитное пользование сервисом. Например это может быть абонемент в тренажёрный зал или доступ к музыкальному сервису на месяц.
- Аренда. Этот поток возникает в результате передачи потребителю временных прав на пользование определенным активом. Арендодатель получает доход, а потребитель — возможность пользоваться активом тогда, когда нужно, не платя полную стоимость. Так работают, например, каршеринговые сервисы.
- Лицензия. В этом потоке потребителю передаются права на пользование защищенной интеллектуальной собственностью. Это может быть право на воспроизведение контента или патентные отчисления за использование технологии.
- Комиссия. В этом случае доходы поступают от различных типов посреднических действий. Например, сервис частных объявлений может получать процент от сделок, совершенных посетителями сервисами.
- Реклама. Этот поток доходов создаётся от продажи целевой аудитории рекламодателям. Например тот же сервис частных объявлений может получать плату за показы или переходы по рекламным баннерам, которые он размещает на своих страницах.

Каждый поток доходов имеет свои механизмы ценообразования, которые напрямую связаны с ценностным предложением.

Итак, в общем виде бизнес-модель, построенная по Остервальдеру, представлена на рисунке 1.

ПЕРСОНАЛЬНОЙ  
Шаблон бизнес-модели



**Рисунок 1. Бизнес-модель Остервальдера**

1.3. Применение бизнес-модели, разработанной Александром Остервальдером и Ивом Пинье, в индивидуальном предпринимательстве

Модель из 9 структурных блоков представляет собой удобный инструмент для анализа, также в дополнительных разделах авторы обращают внимание на такие важные понятия, как стиль, дизайн и стратегия.

Стиль.

В различных бизнес-моделях можно выделить сходные характеристики, структуру или поведение. Авторы рассматривают подобные бизнес-модели как воплощение стиля. В основе выделения стилей лежат идеи разделения, "длинного хвоста", многосторонних платформ, FREE и открытых бизнес-моделей.

Дизайн.

Бизнесмены каждый день разрабатывают "дизайн" организаций, стратегий, процессов и проектов. Авторы рассматривают как дополнительные шесть методов дизайна бизнес-моделей: подсказки потребителя, генерация идей, визуализация, прототипирование, сторителлинг и сценарии.

Стратегия.

С помощью шаблона бизнес-модели происходит переосмыслении стратегии.

Рассматриваются четыре стратегические области:

- среда бизнес-моделирования,
- оценка бизнес-моделей,
- бизнес-модели и стратегия голубого океана,
- управление множественными бизнес-моделями в рамках предприятия.

Регулярная оценка бизнес-модели - важное дело, позволяющее организации оценить свое положение на рынке и соответствующим образом адаптироваться.

Для оценки можно применить SWOT-анализ по элементам шаблона бизнес-модели.

Также интересным способом оценки является применение модели 4-х действий:

- Какие факторы, которые отрасль рассматривает как само собой разумеющиеся, следует исключить?
- Какие факторы следует значительно сократить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы следует значительно увеличить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся в отрасли следует создать?

---

# От бизнес-модели к бизнес-процессам



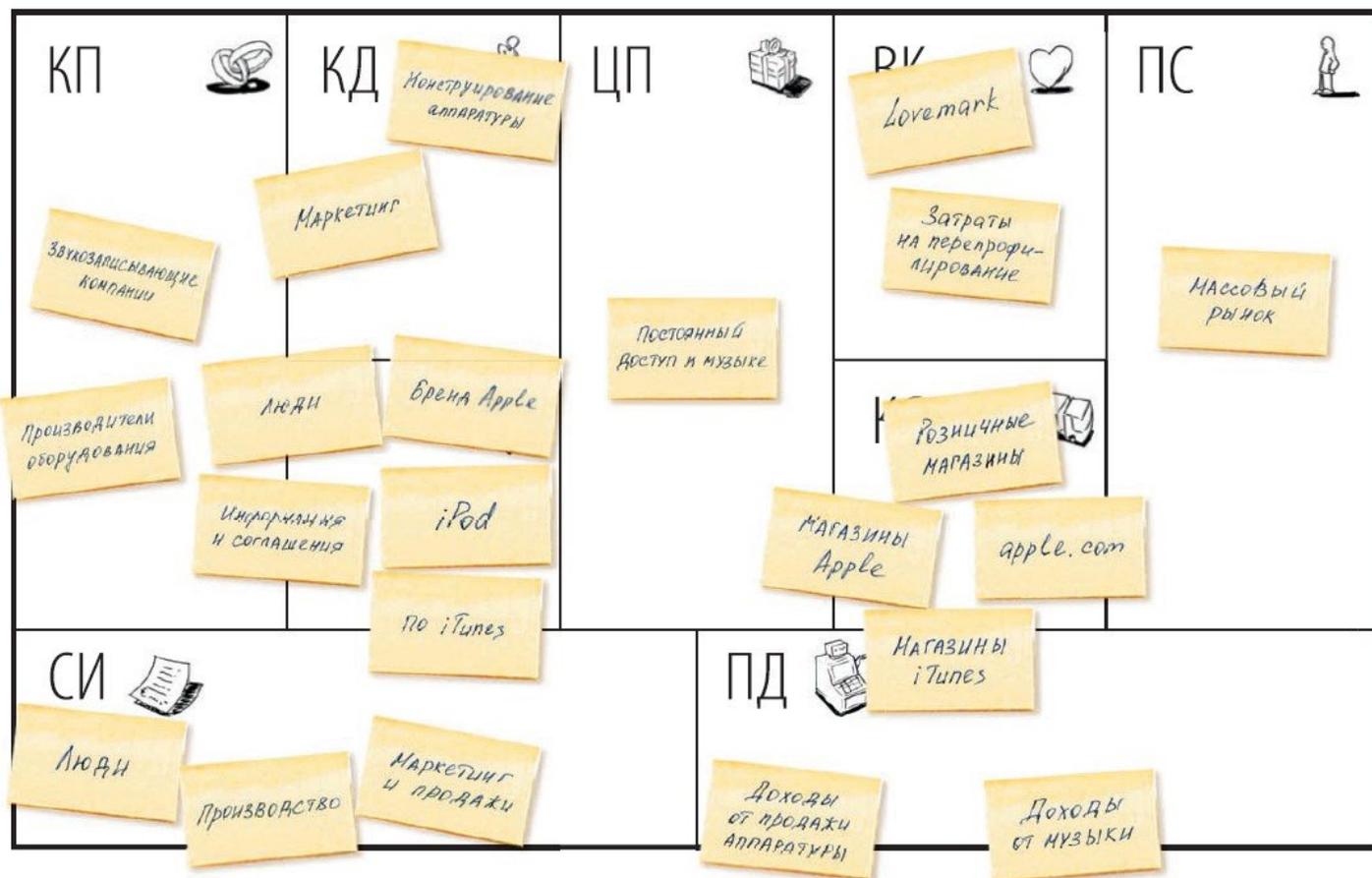
Олег Кулагин

*Ремесло бизнес-моделирования – BizModelGu.RU*

## Рисунок 2. Анализ шаблона с помощью модели 4-х действий.

Остервальдера необходимо отметить тем, что благодаря ему концепция бизнес-моделей набрала бешеную популярность. Данная версия бизнес-модели демонстрирует, что это практический инструмент, который может быть использован в моменты, когда нужно решить - в каком направлении должна развиваться организация.

Например:



**Рисунок 3. Бизнес-модель Apple iPod/iTunes**

В 2001 г. Apple запустила свой легендарный бренд: портативный медиаплеер iPod. Устройство работает с программным обеспечением iTunes, которое позволяет переносить музыкальные файлы и другую информацию с iPod на компьютер. Программное обеспечение также поддерживает постоянную связь с онлайн-магазином Apple, что позволяет приобретать и зачислять интересующий пользователей контент. Эта комбинация устройства, программного обеспечения и онлайн-магазина стала переворотом в музыкальной индустрии и вывела Apple на доминирующие позиции на рынке. Но Apple была не первой компанией, которая стала производить и продавать портативные медиаплееры. Конкуренты, такие как Diamond Multimedia с плеером Rio, имели успех, пока Apple не обошла их. Каким образом Apple удалось выйти в лидеры? Она использовала лучшую бизнес-модель. С одной стороны, компания предложила пользователям возможность наслаждаться музыкой без каких-либо проблем, объединив в одном предложении уникальное по дизайну устройство iPod, программное обеспечение iTunes и доступ к онлайн-магазину. Это ценностное предложение позволяло легко отыскивать, приобретать и прослушивать музыку. С другой стороны, чтобы сделать ценностное

предложение реально возможным, Apple пришлось заключить соглашения со всеми звукозаписывающими компаниями для создания крупнейшей в мире музыкальной онлайн-библиотеки. Итог? Большую часть своих «околомузыкальных» доходов Apple получает от продажи iPod, а интеграция с музыкальным онлайн-магазином позволяет ей обходить конкурентов.

### Модель бизнеса Microsoft

Microsoft — одна из самых преуспевающих компаний в мире, чье процветание обеспечивается, в частности, лидирующим положением на рынке операционных систем для персональных компьютеров: компания последовательно предложила DOS, Windows 95, Windows 98, Windows 2000, Windows XP, Windows Vista, Windows 7, Windows 8. Бизнес-модель Microsoft содержит следующие элементы:

- Разработка собственных кодов силами высококвалифицированных штатных программистов, получающих высокую зарплату и льготные условия покупки акций за сохранение коммерческой тайны; недоступность исходных кодов для пользователей.
- Продажа копий операционной системы производителям ПК и пользователям по относительно невысокой цене. Поскольку большая часть издержек носит фиксированный характер (связана с разработкой программы), каждая продажа приносит существенную прибыль, учитывая, что переменные издержки на запись и упаковку компакт-дисков составляют всего несколько долларов на копию.
- Предоставление пользователям бесплатной технической поддержки.

### Модель бизнеса Redhat Linux

Redhat Linux — компания, созданная для продвижения операционной системы Linux, как альтернативы Microsoft Windows. Redhat Linux придерживается абсолютно иной стратегии:

- Предоставление операционной системы Linux бесплатно всем желающим путем загрузки из Internet. Redhat Linux распространяет свою операционную систему бесплатно, потому что система создавалась и совершенствуется программистами из разных стран мира на добровольных началах. Это идейная борьба за бесплатное ПО и свободную конкуренцию. Redhat Linux, в отличие от Microsoft, ни копейки не вкладывает в разработку программного продукта. — Открытое распространение исходных кодов, свободный доступ к ним всех пользователей с правом, свободный доступ к ним всех пользователей с правом

внесения в коды любых изменений и создания таким образом персонализированных версий Linux.

- Содержание штатных сотрудников для оказания пользователям технической поддержки на платной основе. Операционная система Linux достаточно сложна, несовершенна и не слишком понятна. Поэтому корпоративным пользователям Linux Требуется серьезная помощь. Идею Redhat Linux можно сформулировать примерно так: получение прибыли за счет технической поддержки, а не от распространения исходных кодов.

Бизнес-модель компании ИКЕА в мебельной отрасли

### Таблица 3

#### Бизнес-модель компании ИКЕА

<b>Стадии бизнес-системы</b>	<b>Действия ИКЕА</b>	<b>Комментарии</b>
Разработка	— Простой качественный скандинавский дизайн	
Снабжение (поставки)	— Поставщики по всему миру — Недорогие комплектующие — Рациональная система складирования и логистики	Поставщики получают выход на глобальный рынок + техническую помощь + оборудование в аренду
Производство	— 14 складов ИКЕА — пункты логистического контроля, консолидирующие и транспортные центры — Производство — на аутсорсинге	Проактивная роль — интеграция спроса и предложения, снижение длительности хранения, издержек

Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Огромные магазины + кафе + услуги</li> <li>— Самообслуживание (выбор без продавца) — каталог, рулетка, бумага и ручка</li> <li>— Понятные этикетки и инструкции (где заказать, получить)</li> </ul>	Частичное решение проблемы сокращения сбытового персонала
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Не просто магазин, а место времяпровождения и отдыха</li> <li>— Мерчендайзинг — примеры обстановки жилья</li> <li>— Каталоги — более 45 млн штук на 10 языках</li> <li>— Электронная система анализа продаж</li> </ul>	Цель — стимулировать потребителей легко делать вещи, которые они раньше не делали
Потребление	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Разделение труда с потребителями. На потребителей перекладывается сборка мебели, ее доставка, возможно — покраска.</li> </ul>	Итог для потребителей: участвуют в создании стоимости; получают часть экономии — цены ниже

Специфика данной бизнес-модели в рамках отраслевой бизнес-системы: рационализация цепочки создания стоимости за счет аутсорсинга; изменение ролей, взаимоотношений, организации работы — разделение труда с потребителями, вовлечение их в процесс создания стоимости (собирают, красят, т. е. создают стоимость).

Пример ИКЕА также демонстрирует динамику развития бизнес-модели: компания изначально фокусируется на ценности продукта или услуги для потребителей, затем на стадии стабильности фокус на потребителе начинает размываться и смещаться в сторону границ бизнеса. При этом успешная бизнес-модель углубляется и оттачивается, воплощаясь в культуре компании, ее ценностях и нормах, правилах корпоративного поведения, иными словами, в коллективной памяти. При переходе в стадию оттока ценности, который начинается при появлении в отрасли инновационных бизнес-моделей, коллективная память

зачастую становится существенным барьером на пути распознавания угрозы новых бизнес-моделей.

Любая бизнес-модель – это формализованное упрощенное описание того, каких результатов должна добиться фирма, выполняющая бизнес-проект с помощью своих собственных и заемных средств.

## **Глава 2. Особенности бизнес-моделирования в управлении индивидуальным предпринимательством**

### **2.1. Структурные блоки современных бизнес-моделей в управлении ИП**

В основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация. Стратегия компании — это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса. Другими словами, стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.

#### **Этап 1: Портрет клиента**

Построение бизнес-модели Остервальдера начинается с составления портрета клиента. Необходимо кратко описать, каких конкретно людей может заинтересовать ваше предложение. Клиенты — это основа любого бизнеса. Если нет четкого портрета клиента, или же количество потенциальных покупателей, соответствующих портрету, очень мало, то нет смысла открывать бизнес.

Составляя портрет клиента, необходимо обозначить:

- Возраст и пол;

- Уровень достатка;
- Семейное положение;
- Интересы, предпочтения;
- И т.д.

Чем подробнее будет составлен портрет клиента — тем лучше.

Портрет клиента в моем примере — это:

- Мужчины от 25 до 35 лет
- Женщины от 25 до 35 лет
- Подростки от 11 до 25 лет

Этап 2: Продукт и его ценность

Далее необходимо четко обозначить, какой продукт будет в продаже, и в чем заключается его ценность для клиентов. Самый простой способ сделать это — посмотреть на продукт с точки зрения покупателя.

В моем примере ценность продукта можно обозначить так: оптимальное сочетание цены и качества — одежда, которая не рвется, не выгорает, не пачкается и легко отмывается, в которой тепло и комфортно зимой, не жарко летом, в широком ассортименте, хорошо зарекомендовавших себя брендов, по доступной цене, с возможностью предварительного заказа через интернет по каталогу.

Этап 3: Взаимоотношения с клиентами

Далее построение бизнес-модели Остервальдера предполагает краткое описание способов построения взаимоотношений с клиентами. На этом этапе необходимо обозначить:

- Как потенциальные клиенты узнают о вашем бизнесе?
- Как вы донесете до клиентов свое УТП, ценность своего продукта?
- Как клиенты смогут совершить покупку?

- Как будет происходить взаимодействие с клиентами после совершения покупки, чтобы они возвращались к вам снова и снова?

В моем примере предприниматель планирует разместить билборд на оживленной улице недалеко от месторасположения магазина, дать рекламу в местных газетах, создать страницы магазина в социальных сетях, открыть интернет-магазин, вести базу клиентов, осуществлять смс-рассылки при поступлении нового товара.

#### Этап 4: Каналы сбыта

Продолжаем строить бизнес-модель Остервальдера и обозначаем каналы сбыта: как именно клиенты смогут приобрести продукт. Здесь стоит обозначить все планируемые способы непосредственного общения с клиентами в процессе совершения продажи:

- Самообслуживание в розничном магазине;
- Личное взаимодействие с продавцами в розничном магазине, закрепление каждого клиента за продавцом;
- Продажи через интернет, порядок обработки заявок (вручную или автоматически);
- Создание тематических сообществ для максимального вовлечения целевой аудитории.

Предприниматель планирует закрепление персонального продавца за каждым посетителем магазина, вести тематические сообщества ВКонтакте и Инстаграме.

#### Этап 5: Структура доходов

Построение бизнес-модели Остервальдера должно включать в себя описание всех финансовых потоков, которые будут поступать в ваш бизнес. Это может быть:

- Выручка от продажи товаров или услуг;
- Доход от аренды;
- Посреднические комиссионные;
- Оплата за временное предоставление доступа (подписка и т.п.);
- И т.д.

Чем больше источников дохода будет — тем более устойчивым будет ваш бизнес. Один источник дохода — это очень большой риск, даже если он кажется очень надежным и стабильным.

Предприниматель планирует получать доход от выручки от розничной продажи через стационарный магазин и выручки от онлайн-продаж.

#### Этап 6: Ресурсы для бизнеса

Очень важный момент: при построении бизнес-модели необходимо учесть, за счет каких ресурсов вы будете открывать и развивать свой бизнес. Рассматривать необходимо не только финансовые ресурсы, но и все остальные. Остервальдер рекомендует прописать в модели:

- Финансовые ресурсы (собственные, заемные, из каких источников, объем средств);
- Материальные ресурсы (помещения, оборудование, товары, сырье и т.д.);
- Людские ресурсы (персонал);
- Ресурсы интеллектуальной собственности (права, патенты, технологии, лицензии и т.д.).

В моем примере предприниматель планирует арендовать помещение для магазина, вложить изначально собственные 1 млн. рублей: 100 тыс. — аренда в месяц, 200 тыс. — закупка торгового оборудования, 700 тыс. — закупка товара. Нанять на работу 2 продавцов, которые будут работать посменно, пользоваться услугами бухгалтера через аутсорсинг.

#### Этап 7: Виды деятельности

На данном этапе построения бизнес-модели Остервальдера необходимо описать все виды деятельности, которые будут приносить вам доход. Основных направлений деятельности может быть три:

- Торговля.
- Сфера услуг.
- Производство.

В рассматриваемом примере предприниматель планирует осуществлять 1 вид деятельности: розничная торговля одеждой.

#### Этап 8: Партнеры и конкуренты

Вести бизнес в одиночку и ни от кого не зависеть практически невозможно. При построении бизнес-модели Остервальдера необходимо обозначить, с кем вы будете взаимодействовать и пересекаться при ведении бизнеса, кого из них можно будет отнести к вашим партнерам, а кого — к конкурентам.

В моем примере партнерами предпринимателя будут выступать несколько оптовых поставщиков, аутсорсинговая компания, предоставившая бухгалтера, владелец помещения, которое будет арендоваться. Конкурентами — другие магазины, торгующие одеждой, прежде всего — в том же районе.

#### Этап 9: Структура затрат

И последний этап, который необходимо пройти при построении бизнес-модели Остервальдера — это моделирование структуры затрат, которые будет нести бизнес. Все затраты делятся на 2 больших группы:

Постоянные затраты — те, которые не зависят от объема производства или реализации.

Переменные затраты — те, которые зависят от объема производства или реализации.

В рассматриваемом примере постоянными затратами предпринимателя будет:

- Оплата аренды помещения;
  - Оплата услуг бухгалтера по аутсорсингу;
  - Оклады продавцов;
  - Часть налогов и начислений на з/п;
  - Оплата коммунальных услуг.
- Переменными затратами будут:
- Расходы на закупку товара;

- Переменная часть зарплаты продавцов (в % от выручки);

- Часть налогов и начислений на з/п.

После занесения в таблицу всех данных, она будет иметь примерно такой вид:

<p><i>Ключевые партнеры</i> </p> <p><b>Оптовики, аутсорсинг, арендодатель</b></p> <p><b>Другие розничные магазины</b></p>	<p><i>Ключевые виды деятельности</i> </p> <p><b>Розничная торговля одеждой</b></p>	<p><i>Ценностные предложения</i> </p> <p><b>Одежда качественных брендов по доступной цене.</b></p> <p><b>Предзаказ по каталогу через интернет.</b></p>	<p><i>Взаимоотношения с клиентами</i> </p> <p><b>Билборд, реклама в газетах, группы в соцсетях, смс-рассылки</b></p>	<p><i>Потребительские сегменты</i> </p> <p><b>Родители молодого и среднего возраста, среднего достатка, имеющие детей от 5 до 12 лет</b></p>
<p><i>Структура издержек</i> </p> <p><b>Закупка товара</b>  <b>Зарплата продавцов</b>  <b>Аренда помещения</b>  <b>Налоги и сборы</b>  <b>Коммунальные услуги</b></p>	<p><i>Потоки поступления доходов</i> </p> <p><b>Торговая выручка в магазине</b>  <b>Выручка от онлайн-продаж</b></p>			

**Рисунок 4. Готовая бизнес-модель по Остервальдеру и Пинье.**

## 2.2 Описание предлагаемой бизнес-модели ИП и контроль его реализации

### Модели организации бизнеса по продаже одежды

В настоящее время, на российском рынке розничной торговли предметами одежды наибольшее распространение получили следующие модели ведения бизнеса.

Модель 1. Формирование ассортимента, продажа. [Assortment and Sales, AS – модель]

По такой модели работает большинство участников рынка розничной торговли одеждой: индивидуальные предприниматели и небольшие торговые компании. Привлекательна данная модель тем, что она не требует значительных капиталовложений и ее реализация на практике довольно проста. Вы сами определяете наиболее приемлемый ассортимент продукции, закупаете ее у оптовиков или напрямую у производителей и начинаете работать. Сложности здесь могут возникнуть в двух случаях: во-первых, на стадии определения ассортимента, когда возникнет вопрос о величине и структуре первоначальных товарных запасов и, во-вторых, на этапе поиска поставщика, который бы удовлетворял всем предъявляемым к нему требованиям.

Модель 2. Работа по франчайзинговому договору [Franchise, F-модель]

Франчайзинг ( в российском законодательстве обозначается термином «Коммерческая концессия») – это система договорных отношений между двумя фирмами, в которой одна из фирм (франчайзер) предоставляет др. фирмам (франчайзи) право на использование своей торговой марки, распространение определенной продукции, использование технологий и ноу-хау. Данная модель привлекательна, прежде всего, своей исключительной простотой. Вы выбираете из компаний, предлагающих франшизы, наиболее интересную для вас, заключаете с ней договор, и начинаете реализовывать свой проект. Как правило, при заключении такого договора, компания – франчайзер предоставляет вам дополнительные услуги, которые значительно облегчат процесс реализации вашего Start-up'a. Обычно в такой пакет услуг входят консультации по формированию оптимального товарного ассортимента, разработка дизайн – проекта торгового зала, фирменной вывески, предоставление рекламных материалов и т.п. Некоторые компании даже готовы предоставить франчайзи первоначальный товарный запас с отсрочкой платежа.

Как видно у модели ведения бизнеса по схеме франчайзинга довольно много преимуществ, но, разумеется, есть и существенные минусы. Во – первых, предприниматели, подписывая договор франчайзинга очень часто фактически подписывают себе «крепостной договор», значительно ограничивающий их в собственных правах (необходимость закупки товара у определенных поставщиков, ограничения в ценовой политике и т.п.). Заметим, что существование такого положения дел, обусловлено стремлением компаний – франчайзеров сохранить

преимущество первоначальных бизнес-процессов и стратегий развития брендов. Во-вторых, практически любой договор франчайзинга подразумевает осуществление ряда выплат в пользу компании-франчайзера. Первый платеж, обычно вносится при покупке франшизы ( до 10 % от общего объема инвестиций), далее, как правило, необходимо вносить ежемесячные платежи за пользование франшизой, так называемые роялти (royalty), размер которых может достигать до 10% от месячного оборота торговой точки (хотя в последнее время на рынке франшиз появляется все больше предложений вообще без ежемесячных платежей). Кроме этого, по условиям договоров некоторых франшиз, франчайзи необходимо также производить отчисления в рекламный бюджет (несколько процентов от оборота).

### 3. Дизайн, производство и продажа [Design-Production-Sales, DPS – модель]

В рамках данной модели предполагается осуществление полного цикла процесса создания и реализации товарного ассортимента. Все этапы жизненного цикла продукции, начиная от разработки и утверждения эскизов моделей одежды и завершая продажей изделия конечному потребителю, проходят в поле зрения и под контролем одной компании. По такой схеме, реализуемой как силами самой компании, так и через использование франчайзинговых проектов, в России работает достаточно большое число компаний, как крупных (АО «Первомайская заря» торговая марка ZARINA, ЗАО «ФОС-П» торговые марки FOSP, Onegin, Bruno Saint Hilaire и др.), так и не очень ( к примеру ООО «Экстратрэйд» торговая марка EXTRA, ООО «Твое» с одноименной торговой маркой и др.) Безусловное и самое значительное достоинство данной модели состоит в том, что прибыль компании, работающей по такому способу, складывается не только из разницы продажной и закупочной цен (что является прибылью от реализации), но и из ряда других источников, таких как прибыль от производства продукции и прибавочная стоимость торговой марки. Совершенно очевидно, что организация бизнеса по такой модели потребует значительных первоначальных вложений, как правило, не доступных малому бизнесу. По этой причине, в данном издании, цель которого состоит освещении ряда аспектов создания малого предприятия, данная модель не будет подвергаться дальнейшему рассмотрению, однако, авторы рекомендуют рассматривать ее, как перспективу развития двух бизнеса, построенного на основе двух предыдущих моделей.

Для своего магазина одежды я выберу первую модель «Формирование ассортимента, продажа. [Assortment and Sales, AS – модель]», так как это наиболее распространенная и удобная модель для розничной торговли одеждой

## 2.3 Рекомендации по отдельным разработанным блокам предлагаемой бизнес-модели ИП

- 1. Отношения с клиентами.

Перед заполнением блока подумать какие задачи стоят перед бизнесом в данный момент. В зависимости от этого отношения с клиентами могут развиваться по нескольким сценариям. То есть сначала определить текущие задачи, а затем думайте о типе отношений с клиентами и как с ними взаимодействовать.

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Каких отношений ждут клиенты?
- Какие отношения есть сейчас?
- Почему отношения стали такими?
- Сходятся ли они с текущей бизнес-моделью?
  1. Каналы сбыта

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Какие каналы взаимодействия позволят пообщаться с нашими клиентами?
- Как мы взаимодействуем с ними сейчас?
- Какие из них наиболее эффективны?
- Какие наиболее выгодны?
  1. Ценностные предложения

Ценностное предложение должно решать какую-то проблему клиента или закрывать одну из потребностей. Обратиться к аудитории, чтобы они рассказали какие конкретно проблемы им удалось решить после покупки/заказа

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Какую ценность мы предоставляем потребителям?
- Какие проблемы помогаем им решить?
- Какие потребности удовлетворяем?
- Из чего состоит продукт/товар/услуга?
  1. Потребительские сегменты

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Для кого создаем продукты (оказываем услуги, производим товар и т.п.)?
- Как можно охарактеризовать наших потребителей одним словом?
- Можно ли быстро найти целевую аудиторию и поговорить с ней о предлагаемом продукте?
- Кто из разных групп покупателей наиболее важен?
  1. Потоки доходов

Описанные потоки доходов имеют свои механизмы ценообразования, которые напрямую связаны с ценностным предложением.

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- За что клиенты готовы платить?
- За что они платят сейчас?
- Каким образом они платят?
- Как они предпочли бы платить?
- Какую часть от общей прибыли приносит каждый поток?
  1. Ключевые ресурсы

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Какие ресурсы нужны для создания и реализации ценностных предложений? Отношения с клиентами? Каналы сбыта?
  1. Ключевые деятельности

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Что нужно делать для поддержания ценности продукта?
- Без чего компания не может существовать?
- Что необходимо делать регулярно для постоянного повышения качества работы?
  1. Ключевые партнеры

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Партнерство с какими компаниями помогает снижать риски?
- Кто может стать нашим поставщиком?
- Какие виды деятельности можно передать партнерам без ущерба качества?
  1. Структура издержек

В заполнении блока помогут ответы на вопросы:

- Какие важные расходы мы несем для производства продукта?
- Какие ресурсы для нас наиболее дороги?
- Какие виды деятельности требуют наибольших затрат?

Также лучше не заполнять модель в одиночку. Соберитесь всей командой, обсуждайте, делайте выводы. Если получится, привлекайте пользователей, проводите опросы, задавайте вопросы напрямую и т.п. Так вы получите максимум информации и сможете использовать заполненную таблицу для развития компании.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Для того чтобы найти “узкое место” в своей компании или внедрить устойчивую инновацию в бизнес, будь то совершенно новый продукт или изменение старого рыночного предложения, необходим взгляд сверху на все ключевые процессы и сущности внутри компании. Стратегам необходимо научиться смотреть на всю организацию, как на систему взаимосвязанных компонентов, которые можно менять по своему усмотрению и смотреть, что получается в результате.

Конечно, можно ставить эксперименты сразу на реальных людях. Но это опасно и сложно — любое изменение может потонуть в согласованиях, тактических ошибках. Гораздо проще тренироваться на моделях. Сначала смоделировать текущее положение дел, наметить инновационные изменения на модели, проверить согласованность и устойчивость и после этого уже разворачивать модель на реальный бизнес.

В ходе курсовой работы была рассмотрена бизнес-модель магазина одежды «Pina.shop». Были использованы бизнес-модель, построенная по Остервальдеру, цепочка добавленной стоимости, так же были определены ключевые факторы для успешной работы магазина и шаги, благодаря которым можно достичь наилучших результатов.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

## **Основная литература**

1. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом: учебник для высшей школы,- М.МФПУ «Университет», 2016, гл. 9, разделы 9.1-9.7.

### **Дополнительная литература**

1. Альтшуллер Г. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Паблишер, 2013
2. Дебелак Д. Бизнес-модели Принципы создания процветающей организации М.: Издательский дом «Гребенников», 2010
3. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора М.: Альпина Паблишер, 2013
4. Лычкина, Н.Н. Имитационное моделирование экономических процессов: учеб. пособие - М: ИНФРА-М, 2012. - 254 с.
5. Стрекалова, Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена.- 2009. - N 92. - С. 96.
6. Фролова Л.В, Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия - К: Центр учебной литературы, 2012. - 384 с.
7. Сооляттэ, А.Ю. Бизнес-модель - ключ к развитию бизнеса на основе инновация // Менеджмент инноваций. - 2010. - №1 (09). - С. 6-15.
8. Котельников, В.Ю. ТенЗ: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями - М: Эксмо, 2007. - 96 с.
9. Чан Ким, У., Моборн, Р. Стратегия голубого океана - М: "Манн, Иванов и Фербер", 2013. - 304 с.

### **Интернет ресурсы:**

1. <http://biblioclub.ru/>clubHYPERLINK "http://biblioclub.ru/"clubHYPERLINK "http://biblioclub.ru/".HYPERLINK "http://biblioclub.ru/"ru Университетская библиотека онлайн
2. [https://otherreferats.allbest.ru/management/00696920\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00696920_0.html)
3. [https://otherreferats.allbest.ru/economy/00542694\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/economy/00542694_0.html)
4. <https://medium.com/cxbureau/как-составить-бизнес-модель-cbb6968e4d04>
5. <https://analytics.infozone.pro/business-model-design/#i>
6. <https://vc.ru/marketing/55296-12-proryvnyh-biznes-modeley-kotorye-izmenili-rynok>
7. Эффективные модели бизнеса [Электронный ресурс]. - 2002. - Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=110>.
8. Шингарев, А.В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие [Электронный ресурс]. - 2002. - Режим доступа:

<http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>.

9. Федоренко, А. Стратегия предприятия vs. Бизнес-модель предприятия [Электронный ресурс]. - 2011. - Режим доступа:

<http://socium.com.ua/2011/02/business-strategy-vs-business-model/#more-1190>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

- 1. Таблица 1. Определения сущности термина дефиниции "бизнес-модель"

Подход	Определение
Ориентация на ценность/ клиента	<p>Бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создаёт, предоставляет клиентам и приобретает стоимость - экономическую, социальную и другие формы стоимости (6) (3).</p> <p>Бизнес-модель - это способ, которым компания создаёт ценность для клиентов и получает от этого прибыль (7)(4).</p>
Ориентация на внутренние бизнес-процессы	<p>Бизнес-модель - это взгляд на предприятие, сконцентрированный на самых значимых для бизнеса параметрах (8) (5).</p> <p>Бизнес-модель предприятия - это отображения реально существующего или планируемого в будущем бизнеса (предприятия) в такой форме, которая может наглядно демонстрировать все значимые свойства и особенности предприятия, связанные с его способностью получать прибыль и быть конкурентоспособным (9)(6)</p> <p>Бизнес-модель - это представление набора связанных модельных элементов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду в компаниях в рамках единой системы (10)(7)</p>

## 2) Таблица 2. Основные определения бизнес-модели компании

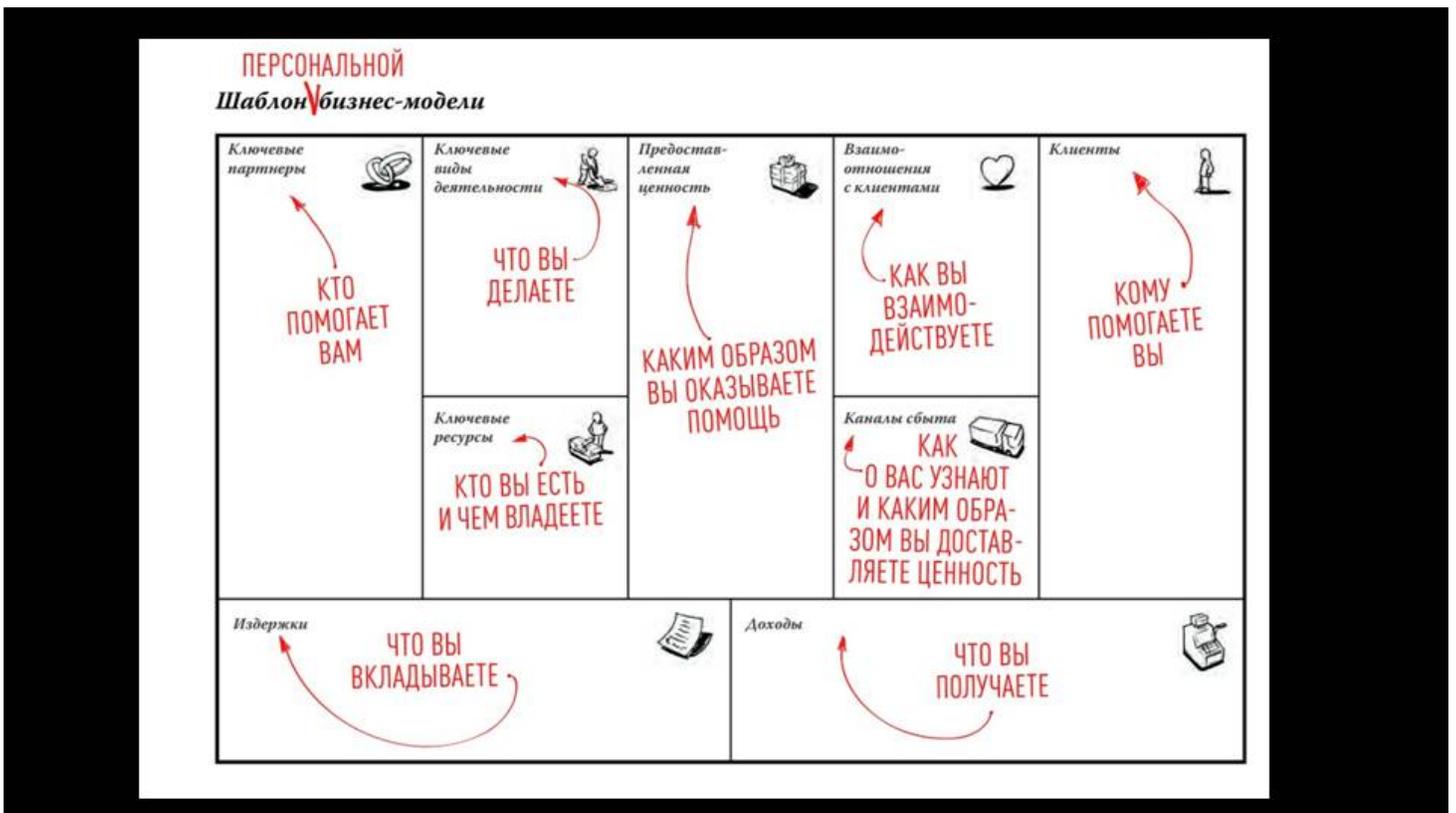
Автор	Определение
КОРУС Консалтинг	Бизнес-модель предприятия - это совокупность графических и текстовых описаний, которые позволяют понять, а при использовании электронных средств динамического моделирования имитировать процесс управления предприятием.
Компания ГАЛС (разработка информационных продуктов, консалтинг)	Формальное описание структуры и хозяйственной деятельности компании как совокупности типовых бизнес-процессов.
Исследовательско-консультационная компания "АЛЪТ"	Бизнес-модель - это объединение ряда параметров, которые описывают схему построения бизнеса.
Карр Н.,	Бизнес-стратегия это теория, а бизнес-модель - гипотеза.
Прахалад К., Рамасвами В.	Концепция бизнес-модели - унифицированная единица анализа, которая помогает понять процесс создания стоимости, которая является результатом привлечения многих видов ресурсов и результатом многих процессов. Бизнес-модель организации - это логика соединения ресурсов и способностей для того, чтобы последовательно достигать их принципиальных целей и осуществлять бизнес-деятельность. Кроме того предложено, чтобы это была такая конфигурация ресурсов и способностей, которая позволит фирме создавать уникальную ценность.

Фандер Дж. (Funder)	Бизнес-модель можно определить как метод стойкого ведения бизнеса.
Вилль П. и Виталь М.	Бизнес-модель - описание ролей, взаимоотношений потребителей, партнеров и поставщиков, которые идентифицируют главные каналы поставок, продуктов, потоки информации, денежные потоки.
Линдер Дж. и Кантрелл С.	Бизнес-модель как основная логика создания добавленной стоимости в компании. Они выделяют три типа моделей: компонентные бизнес-модели, операционные бизнес-модели и модели изменений.
Остервальдер А.	Бизнес-модель - абстрактная концептуальная модель, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли).
А. Остервальдер и И. Пинье	Бизнес-модель - это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода (11)(8).
Чесборо	Бизнес-модель - это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли.

Бизнес-модель - это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлечь специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании(12) (9).

А. Сливотски

3) Рисунок 1. Бизнес-модель Остервальдера



4) Рисунок 2. Анализ шаблона с помощью модели 4-х действий.

---

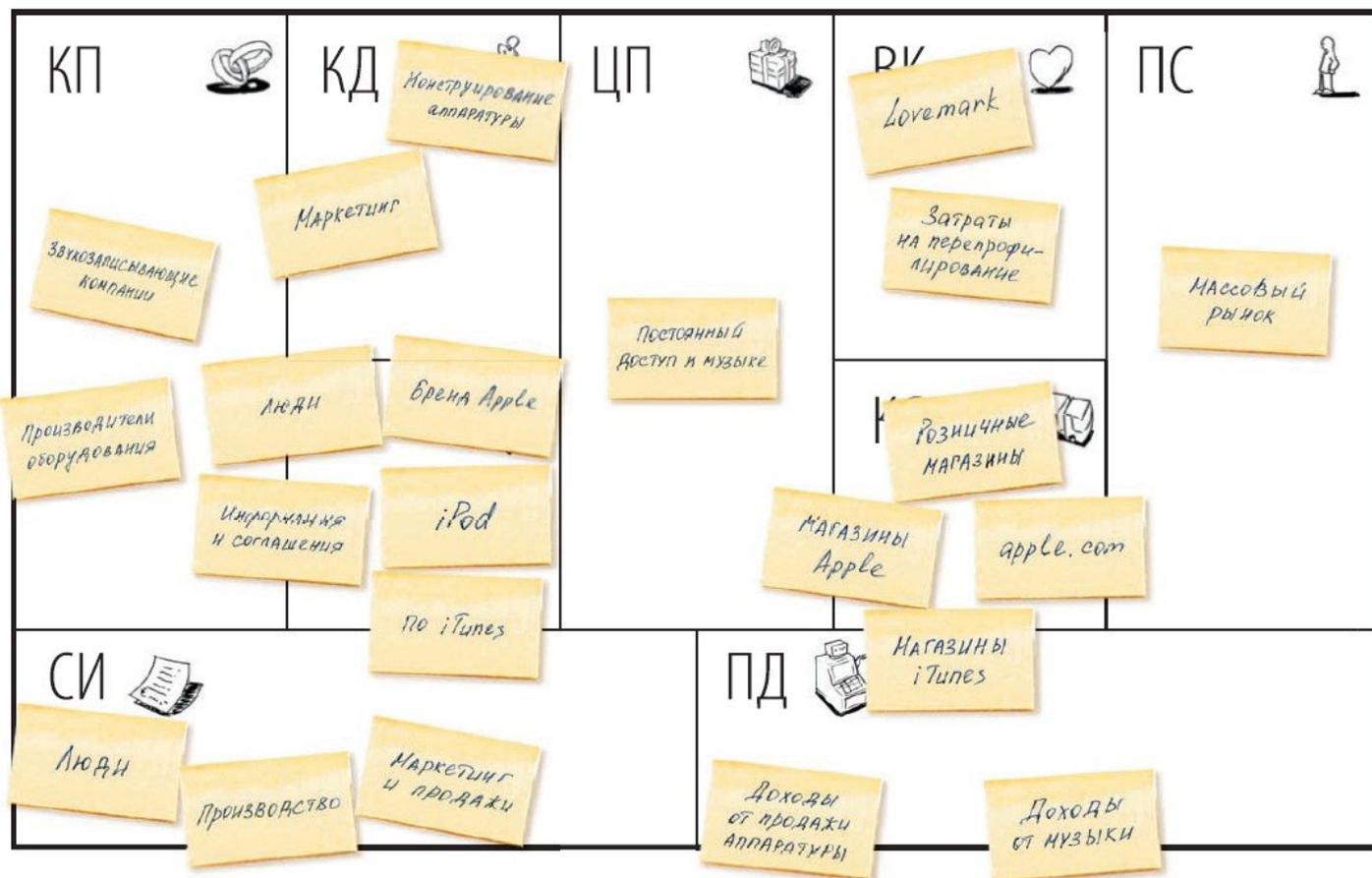
## От бизнес-модели к бизнес-процессам



Олег Кулагин

*Ремесло бизнес-моделирования – BizModelGu.RU*

5) Рисунок 3. Бизнес-модель Apple iPod/iTunes



6) Таблица 3. Бизнес-модель компании IKEA

**Стадии  
бизнес-  
системы**

**Действия IKEA**

**Комментарии**

Разработка

— Простой качественный скандинавский дизайн

Снабжение  
(поставки)

— Поставщики по всему миру  
— Недорогие комплектующие  
— Рациональная система складирования и логистики

Поставщики получают выход на глобальный рынок + техническую помощь + оборудование в аренду

Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 14 складов IKEA — пункты логистического контроля, консолидирующие и транспортные центры</li> <li>— Производство — на аутсорсинге</li> </ul>	<p>Проактивная роль — интеграция спроса и предложения, снижение длительности хранения, издержек</p>
Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Огромные магазины + кафе + услуги</li> <li>— Самообслуживание (выбор без продавца) — каталог, рулетка, бумага и ручка</li> <li>— Понятные этикетки и инструкции (где заказать, получить)</li> </ul>	<p>Частичное решение проблемы сокращения сбытового персонала</p>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Не просто магазин, а место времяпровождения и отдыха</li> <li>— Мерчендайзинг — примеры обстановки жилья</li> <li>— Каталоги — более 45 млн штук на 10 языках</li> <li>— Электронная система анализа продаж</li> </ul>	<p>Цель — стимулировать потребителей легко делать вещи, которые они раньше не делали</p>
Потребление	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Разделение труда с потребителями. На потребителей перекладывается сборка мебели, ее доставка, возможно — покраска.</li> </ul>	<p>Итог для потребителей: участвуют в создании стоимости; получают часть экономии — цены ниже</p>

7) Рисунок 4. Готовая бизнес модель.

<p>Ключевые партнеры </p> <p><b>Оптовики, аутсорсинг, арендодатель</b></p> <p><b>Другие розничные магазины</b></p>	<p>Ключевые виды деятельности </p> <p><b>Розничная торговля одеждой</b></p>	<p>Ценностные предложения </p> <p><b>Одежда качественных брендов по доступной цене.</b></p> <p><b>Предзаказ по каталогу через интернет.</b></p>	<p>Взаимоотношения с клиентами </p> <p><b>Билборд, реклама в газетах, группы в соцсетях, смс-рассылки</b></p>	<p>Потребительские сегменты </p> <p><b>Родители молодого и среднего возраста, среднего достатка, имеющие детей от 5 до 12 лет</b></p>
	<p>Ключевые ресурсы </p> <p><b>Аренда помещения, 2 продавца, 1 млн. руб.</b></p>		<p>Каналы сбыта </p> <p><b>Розничный магазин, сообщества ВКонтакте, Инстаграм</b></p>	
<p>Структура издержек </p> <p><b>Закупка товара Зарплата продавцов Аренда помещения Налоги и сборы Коммунальные услуги</b></p>		<p>Потоки поступления доходов </p> <p><b>Торговая выручка в магазине Выручка от онлайн-продаж</b></p>		