

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**УЧЕТНО – ФИНАНСОВЫЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра экономического анализа**

## **СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

**Методические указания**  
для контактной и самостоятельной работы для обучающихся по  
направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Краснодар  
КубГАУ  
2021

*Составители:* Е. А. Болотнова

**Современные бизнес-модели:** метод. указания для контактной и самостоятельной работы / сост. Е. А. Болотнова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 36 с.

В методических указаниях сформулированы базовые требования в сфере современных бизнес-моделей, а также содержатся тестовые, практические задания и контрольные вопросы к зачету.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Бизнес-аналитика».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией учетно-финансового факультета Кубанского государственного аграрного университета протокол № 9 от 16.06.2021 г.

Председатель  
методической комиссии

И. Н. Хромова

© Болотнова Е. А. составление, 2021  
© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубилина», 2021

## Оглавление

Введение.....	4
1 Цель и задачи дисциплины.....	5
2 Программа дисциплины.....	6
3 Реферативные задания.....	9
3.1 Примерная тематика реферативных работ .....	9
3.2 Методические указания к реферативным заданиям...	12
4 Тестовые задания по темам дисциплины.....	13
5 Практические задания.....	28
6 Перечень вопросов для изучения дисциплины.....	31
6.1 Вопросы для подготовки круглых столов.....	31
6.2 Вопросы для подготовки к экзамену.....	32
Список рекомендованной литературы.....	34

## Введение

Методические указания для контактной и самостоятельной работы выполнены в соответствии с программой дисциплины «СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ» и содержат тестовые задания по темам дисциплины, тематику рефератов и отдельные вопросы по курсу, вынесенных на самостоятельное более углубленное изучение.

Цель методических указаний - закрепить теоретические знания и практические умения студентов в области современных бизнес-моделей.

Задачами методических указаний являются приобретение теоретических знаний о видах бизнес-моделей в исследовании экономических процессов и явлений по применению основных методов и процессов генерации идей, оценка бизнес-моделей, а также внедрение новой бизнес-модели в «жизнь» компании. Необходимо отметить, что подготовка рефератов, докладов на практических занятиях и студенческих научно-практических конференциях имеет большое значение в накоплении знаний и навыков, необходимых для освоения дисциплины и формировании навыков проведения научного исследования.

По своей структуре методические указания включают в себя положения, имеющие обязательный и рекомендательный характер. Обязательный характер касается, в первую очередь, выполнения тестовых заданий и подготовки реферата по теме научного исследования. Такое положение как контрольные вопросы для самоконтроля носят рекомендательный характер.

## 1 Цель и задачи дисциплины

**Целью** освоения дисциплины «Современные бизнес-модели» является формирование теоретических знаний в области современных бизнес-моделей, умений разработки траекторий создания нового либо развития существующего бизнеса, навыков оценки эффективности различных бизнес-моделей и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.

### **Задачи дисциплины:**

- сформировать знания о содержании и подходах к классификации современных бизнес-моделей, возможностях их применения в условиях российской экономики;
- выработать навыки выполнения и обоснования расчетов, необходимых при составлении экономических разделов планов для целей развития существующего или создания нового бизнеса;
- научить представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами ведения бизнеса;
- сформировать умения анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций в контексте оценки существующей или формирования новой бизнес-модели, отвечающей требованиям современного рынка;
- обеспечить получение навыков использования полученных сведений об эффективности реализуемой или внедряемой бизнес-модели для принятия управленческих решений.

## 2 Программа дисциплины

### ***Тема 1. Содержание и структура бизнес-модели***

1. Основные научные теории возникновения бизнес-моделей и их основоположники;
2. Понятие, структура и типы бизнес-модели;
3. Преимущества бизнес-модели.

### ***Тема 2. Внешне ориентированные бизнес-модели***

1. «Создание аналога»
2. «Супермаркет»
3. «Ты — мне, я — тебе»
4. «Франчайзинг»
5. «Электронная коммерция»
6. Open Source
7. «Айкидо»
8. Freemium

### ***Тема 3. Классические бизнес-модели***

1. «Бритва и лезвие»
2. «Гарантированная работоспособность и наличие»
3. «Двусторонний рынок»
4. «Длинный хвост»
5. «Использование по максимуму»
6. «Контракты, основанные на показателях»
7. «Лицензирование»

### ***Тема 4. Недифференцированные бизнес-модели***

1. «Аренда вместо покупки»
2. «Аукцион»
3. «Бартер»
4. «Дополнительные возможности»
5. «Лояльность клиентов»
6. «Оплата по факту использования»
7. «Платите по желанию»
8. «Подписка»
9. «Разделение доходов»

10. «Фиксированная стоимость»

***Тема 5. Дифференцированные бизнес-модели***

1. «Робин Гуд»
2. «Роскошь и эксклюзив»
3. «Интегратор»

***Тема 6. Сегментированные бизнес-модели***

1. «Магазин в магазине»
2. «Массовая кастомизация»
3. «Мусор — в наличные»
4. «Перекрестные продажи»
5. «Пользовательский проект»
6. «Провайдер решений»
7. «Продажа впечатлений»
8. «Прямые продажи»
9. «Самообслуживание»

***Тема 7. Интегрированные бизнес-модели с инновационным процессом***

1. «Белая этикетка»
2. «Брендинг ингредиентов»
3. «Игрок одного уровня»
4. «Обратная инновация»
5. «От проталкивания к привлечению»
6. «Оцифровывание»

***Тема 8. Адаптивные бизнес-модели***

1. «Аффилирование»
2. «Банкомат»
3. «Дирижер»
4. «Краудсорсинг»
5. «Краудфандинг»
6. «Открытый бизнес»
7. «Привязывание клиентов»
8. «Управление данными о клиентах»

### ***Тема 9. Многофункциональные (смешанные) бизнес-модели***

1. «Без излишеств»
2. «Долевая собственность»
3. «Ориентация на бедных»
4. «Скрытый доход»

### ***Тема 10. Генерация идей***

1. Общая характеристика методов генерирования идей
2. Процесс генерации идей
3. Метод мозгового штурма
4. Синектика
5. Морфологический анализ
6. Метод фокальных объектов
7. «ТРИЗ»

### ***Тема 11. Оценка бизнес-моделей***

1. Оценка общей картины
2. SWOT- анализ каждого структурного блока
3. Оценка угроз
4. Оценка возможностей
5. Использование результатов SWOT- анализа для дизайна новых бизнес-моделей

### ***Тема 12. Бизнес-модели и конкурентные преимущества***

1. Виды конкурентных преимуществ;
2. Факторы влияющие на выбор бизнес-модели;
3. Особенности бизнес-моделей в управлении созданием и удержанием конкурентных преимуществ.

### ***Тема 13. Внедрение бизнес-модели***

1. Среда внедрения бизнес-модели
2. Способность и готовность к быстрой адаптации бизнес-модели
3. Сочетание «старой» и «новой» бизнес-модели

## 3 Реферативные задания

### 3.1 Примерная тематика реферативных работ

1. Имитационное моделирование рисков инвестиционных проектов.
2. Имитационное моделирование воспроизводственных процессов в нефтегазовой промышленности.
3. Приложение марковских процессов к анализу финансово-экономических ситуаций.
4. Процесс гибели и размножения в теории массового обслуживания.
5. Имитационное моделирование реальных биржевых торгов.
6. Роль и значение моделирования в экономическом анализе.
7. Типы и формы моделей.
8. Имитационное моделирование бизнес-процессов.
9. Имитационное моделирование в геопространстве и визуализация пространства.
10. Проблемно-ориентированные имитационные модели.
11. Применение имитационных моделей при осуществлении сложных моделей.
12. финансово-экономических расчетов.
13. Автоматизированное конструирование моделей бизнес-процессов.
14. Стратегии управления ресурсами.
15. Динамические модели процессов на предприятии
16. Имитация процессов финансирования и денежных потоков.
17. Моделирование клиринговых процессов.
18. Построение модели фирмы с учетом ее взаимодействия: с рынком, с банками, с поставщиками, с бюджетом.
19. Стратегии управление ресурсами.
20. Равновесие на конкурентном рынке.
21. Имитационное моделирование определение оптимальной ставки налога.
22. Специфика современных проблем управления. Процессное управление на предприятии.

23. Принципы тактического анализа процессов управления на предприятии.
24. Развитие организационной модели управления предприятием.
25. Стандарты управления и развитие принципов управления качеством на предприятии.
26. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов предприятия.
27. Текущее состояние и перспективы организационного управления на предприятии.
28. Связь «окружение – внутренняя среда» при описании экономических объектов.
29. Бизнес-модели финансовой структуры предприятия.
30. Информационные модели предприятия.
31. Позиционирование предприятия на этапах его жизненного цикла.
32. Системы оценочных параметров предприятий различных отраслей.
33. Необходимость и особенности проведения функционально-стоимостного анализа на предприятии.
34. Анализ добавленной стоимости по цепочке ее создания внутри предприятия.
35. Конкурентный профиль предприятия.
36. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия.
37. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности предприятия.
38. Бенчмаркинг в сфере сравнительного анализа бизнес-процессов предприятия.
39. Эволюция методов управления созданием стоимости на предприятии.
40. Разработка проекта моделирования и оптимизации основных бизнес-процессов подразделения предприятия.
41. Разработка проекта моделирования и оптимизации вспомогательных (обеспечивающих) бизнес-процессов подразделения предприятия.

42. Разработка проекта стратегического управления предприятием с использованием метода сбалансированных показателей.

43. Разработка проекта моделирования бизнес-процессов предприятия с использованием шаблонных техник описания.

44. Разработка проекта оптимизации организационной структуры предприятия на основе процессного подхода к управлению.

45. Разработка проекта документирования бизнес-процессов подразделения предприятия.

46. Разработка проекта регламентации бизнес-процессов подразделения предприятия.

47. Разработка проекта моделирования и оптимизации бизнес-процессов управления предприятием.

48. Разработка проекта моделирования и оптимизации бизнес-процессов управления производством предприятия.

49. Разработка проекта реинжиниринга бизнес-процессов подразделения предприятия.

51. Разработка проекта диагностики и оценки бизнес-процессов подразделения предприятия.

52. Разработка проекта качественного анализа бизнес-процессов предприятия с применением нескольких методик.

53. Разработка проекта количественного анализа бизнес-процессов предприятия с применением нескольких методик.

54. Разработка проекта моделирования и описания бизнес-процессов подразделения предприятия с целью их автоматизации.

55. Разработка проекта имитационного моделирования бизнес-процессов подразделения предприятия.

56. Разработка проекта управления бизнес-процессами предприятия.

57. Разработка проекта оптимизации информационных бизнес-процессов предприятия.

58. Разработка проекта организации системы (сети) бизнес-процессов предприятия.

59. Разработка проекта пакета документов по системе менеджмента качества предприятия.

60. Разработка проекта инновационного развития предприятия на основе процессного подхода.

61. Разработка проекта стоимостной оценки бизнес-процессов подразделения предприятия.

62. Разработка проекта мониторинга и бенчмаркинга бизнес-процессов предприятия.

63. Разработка соглашения по моделированию и оптимизации основных бизнес-процессов подразделения предприятия.

64. Разработка соглашения по моделированию и оптимизации вспомогательных (обеспечивающих) бизнес-процессов подразделения предприятия.

65. Разработка соглашения по моделированию проекта стратегического управления предприятием с использованием метода сбалансированных показателей.

66. Разработка соглашения по моделированию бизнес-процессов предприятия с использованием шаблонных техник описания.

67. Разработка соглашения по моделированию и оптимизации организационной структуры предприятия на основе процессного подхода к управлению.

### **3. 2 Методические указания к выполнению реферативных заданий**

Реферат — это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

1. Формирование умений самостоятельной работы с источниками литературы и их систематизация;

2. Развитие навыков логического мышления;

3. Углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников.

## 4 Тестовые задания по темам дисциплины

1. Выберите верное определение понятия «бизнес-модель»:

- а) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;
- б) последовательность действий, формирующих ценность для клиентов;
- в) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;
- г) заключение договора между производителем и поставщиком.

2. Выберите верное определение понятия «система управления»:

- а) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;
- б) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;
- в) последовательность действий, формирующих ценность для клиентов;
- г) заключение договора между производителем и поставщиком.

3. Выберите верное определение понятия «цепочка создания ценности»:

- а) последовательность действий, формирующих ценность для клиентов;
- б) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;
- в) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;
- г) заключение договора между производителем и поставщиком.

4. Выберите, какой из перечисленных ниже вариантов может не являться ключевым участником бизнес-модели:

- а) страховщик;
- б) лизингодатель;

- в) лизингополучатель;
- г) поставщик.

5. Выберите, какой из перечисленных ниже вариантов относится к контрагентам:

- а) банк;
- б) бизнес-модель;
- в) система управления;
- г) цепочка создания ценностей.

6. Выберите, для какой модели характерна позиция, диаметрально противоположная позиции конкурентов:

- а) айкидо;
- б) факторинг;
- в) лизинг;
- г) краудсорсинг.

7. Выберите, для какой бизнес-модели характерна передача определенных процессов внешним исполнителям посредством открытого призыва для получения наиболее качественного результата:

- а) краудсорсинг;
- б) айкидо;
- в) факторинг;
- г) лизинг.

8. Выберите, для какой бизнес-модели характерно привлечение средств большого количества частных лиц для достижения определенной цели:

- а) краудфандинг;
- б) краудсорсинг;
- в) айкидо;
- г) банкомат.

9. Выберите, для какой бизнес-модели характерна передача организацией другой стороне определенных процессов с целью их более качественной реализации:

- а) аутсорсинг;

- б) краудфандинг;
- в) краудсорсинг;
- г) банкомат.

10. Выберите, какая бизнес-модель предполагает организацию бизнеса, при которой клиент подписывается на ежемесячные продукты или услуги и оплачивает стоимость подписки:

- а) подписка;
- б) банкомат;
- в) краудсорсинг;
- г) аутсорсинг.

11. Выберите процессы управления, рассматриваемые в концепции PRM:

- а) управление бизнес-архитектурой партнерских проектов, финансовое планирование партнерских проектов, управление совместным оказанием услуг;
- б) снабжение, совместные продажи, послепродажное обслуживание;
- в) бухгалтерский и налоговый учет, обеспечение экономической безопасности, юридическое обеспечение;
- г) маркетинг, совместное производство, внутренняя логистика.

12. Выберите основные процессы, рассматриваемые в концепции PRM:

- а) снабжение, совместное производство, совместные продажи;
- б) управление качеством партнерских проектов, управление договорной деятельностью в партнерских проектах, управление рисками партнерских проектов;
- в) управление бизнес-архитектурой партнерских проектов, финансовое планирование партнерских проектов, управление совместным оказанием услуг;
- г) юридическое обеспечение партнерских проектов, обеспечение экономической безопасности, юридическое обеспечение.

13. Выберите процессы обеспечения, рассматриваемые в концепции PRM:

а) юридическое обеспечение партнерских проектов, обеспечение экономической безопасности, юридическое обеспечение;

б) снабжение, совместное производство, совместные продажи;

в) управление инфраструктурой партнерских проектов, управление жизненным циклом партнерских проектов, управление инновациями в партнерских проектах;

г) управление качеством партнерских проектов, управление договорной деятельностью в партнерских проектах, управление рисками партнерских проектов.

14. Выберите верное определение понятия «аутсорсинг»:

а) передача организацией реализации определенных процессов другой компании на основании договора;

б) договор аренды нежилых помещений; в) цикл конверсии денежных средств;

г) отсрочка платежей по договору займа.

15. К преимуществам аутсорсинга относится:

а) снижение стоимости процессов, передаваемых на аутсорсинг;

б) потеря контроля над процессами;

в) передача информации о деятельности организации;

г) невозможность передачи процессов в связи со спецификой деятельности.

16. К недостаткам аутсорсинга относится:

а) передача информации о деятельности организации;

б) концентрация на ключевых аспектах деятельности организации;

в) экономия на инвестициях в организацию рабочих мест;

г) реализация процессов профессионалами.

17. Для этой бизнес-модели характерна покупка продукции у производителя, который не указывает на продукции свой бренд:

а) «белая этикетка»;

б) аутсорсинг;

- в) факторинг;
- г) лизинг.

18. Этот участник бизнес-модели «белая этикетка» получает прибыль за счет минимизации расходов на маркетинг и сбыт:

- а) производитель товаров с «белой этикеткой»;
- б) клиент;
- в) продавец, продающий товары под своим брендом;
- г) компания-аутсорсер.

19. Этот участник бизнес-модели «аутсорсинг» получает прибыль за счет эффективной реализации процессов клиентов:

- а) компания-аутсорсер;
- б) компания, передающая процессы на аутсорсинг;
- в) фактор;
- г) лизингодатель.

20. Для этой модели управления взаимоотношениями с партнерами характерно взаимодействие производителя с поставщиком или торговой организацией с целью формирования устойчивых позиций на рынке:

- а) взаимодействие партнеров в рамках вертикальной интеграции;
- б) совместная неконкурирующая деятельность;
- в) факторинг;
- г) построение деятельности при объединении ресурсов.

21. Выберите верное определение понятия «франчайзинг»:

а) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона передает за плату другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель;

б) компания — правообладатель торговой марки, бренда, а также владелец производственных и (или) маркетинговых знаний, которая предоставляет право использования этой марки и бизнес-модели другой организации, получая взамен определенную плату, которая называется роялти;

- в) размер роялти;

г) организация либо частное лицо, которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели.

22. Выберите верное определение понятия «франчайзер»:

а) компания — правообладатель торговой марки, бренда, а также владелец производственных и (или) маркетинговых знаний, которая предоставляет право использования этой марки и бизнес-модели другой организации, получая взамен определенную плату, которая называется роялти;

б) организация либо частное лицо, которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели;

в) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона передает за плату другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель;

г) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона безвозмездно передает другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель.

23. Выберите верное определение понятия «франчайзи»:

а) организация либо частное лицо, которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели;

б) компания — правообладатель торговой марки, бренда, а также владелец производственных и (или) маркетинговых знаний, которая предоставляет право использования этой марки и бизнес-модели другой организации, получая взамен определенную плату, которая называется роялти;

в) организация либо частное лицо, арендующее коммерческие помещения у другой компании;

г) государственное бюджетное учреждение.

24. Отметьте, что из перечисленного не относится к обязательствам франчайзи:

- а) информирование франчайзи о принимаемых решениях, выработка общих решений, учет точки зрения;
- б) оплата роялти;
- в) соблюдение коммерческой тайны;
- г) соблюдение стандартов качества.

25. Отметьте, что из перечисленного не относится к обязательствам франчайзера:

- а) оплата роялти;
- б) предоставление франчайзи технических знаний и средств, которые позволяют начать работу в наилучших условиях;
- в) построение эффективной бизнес-модели деятельности;
- г) формирование свода правил для ряда видов деятельности для передачи партнерам накопленного опыта.

26. Отметьте, что из перечисленного относится к обязательствам франчайзи:

- а) использование торговой марки без нарушений требований франчайзера;
- б) формирование свода правил для ряда видов деятельности для передачи партнерам накопленного опыта;
- в) предоставление франчайзи технических знаний и средств, которые позволяют начать работу в наилучших условиях;
- г) консультирование франчайзи в течение всего периода действия договора.

27. Отметьте, что из перечисленного относится к обязательствам франчайзера:

- а) формирование свода правил для ряда видов деятельности для передачи партнерам накопленного опыта;
- б) использование торговой марки без нарушений требований франчайзера;
- в) выполнение требований франчайзера, определенных в договоре;
- г) отказ от деятельности, которая может нанести ущерб франчайзеру.

28. Выберите, что из перечисленного относится к рискам франчайзера:

- а) нарушение общей концепции развития бизнеса; б) наличие более одного франчайзи;
- в) развитие бизнеса;
- г) формирование свода знаний для франчайзи.

29. Выберите, что из перечисленного относится к рискам франчайзи:

- а) неразвитый бренд франчайзера;
- б) нарушение обязательств франчайзи;
- в) наличие требуемого информационного обеспечения;
- г) оказание консалтинговых услуг.

30. Выберите, кто из участников бизнес-модели франчайзинга получает дополнительную прибыль за счет расширения своего бизнеса:

- а) франчайзер;
- б) франчайзи;
- в) клиент;
- г) налоговая инспекция.

31. Выберите верное определение понятия «краудфандинг»:

- а) сотрудничество людей, добровольно объединяющих свои финансовые ресурсы с целью поддержки реализации определенного проекта;
- б) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности;
- в) привлечение финансирования какой-либо компанией для организации определенного проекта;
- г) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели без использования финансовых ресурсов.

32. Выберите верное определение понятия «фандрайзинг»:

а) привлечение финансирования какой-либо компанией для организации определенного проекта;

б) сотрудничество людей, добровольно объединяющих свои финансовые ресурсы с целью поддержки реализации определенного проекта;

в) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности;

г) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели без использования финансовых ресурсов.

33. Выберите верное определение понятия «краудсорсинг»:

а) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности;

б) сотрудничество людей, добровольно объединяющих свои финансовые ресурсы с целью поддержки реализации определенного проекта;

в) привлечение финансирования какой-либо компанией для организации определенного проекта;

г) привлечение финансирования каким-либо физическим лицом для реализации определенного проекта.

34. Отметьте, что из перечисленного не относится к целям краудфандинга:

а) нематериальная мотивация сотрудников;

б) поддержка предпринимательских проектов; в) разработка программных приложений;

г) поддержка спортивных команд.

35. Отметьте, что из перечисленного не относится к преимуществам краудсорсинга:

а) большое количество отрицательных результатов;

б) доступ к интеллектуальному капиталу по всему миру;

в) выполнение работы большой группой людей;

г) получение большого количества разнообразных результатов работы.

36. Отметьте, для каких компаний не подходит краудсорсинг:

- а) для компаний, которые не занимаются креативом; б) для креативных компаний;
- в) для компаний, реализующих творческие проекты;
- г) для всех компаний.

37. Выберите, кто может выступать источником фандрайзинга:

- а) частные компании, физические лица и негосударственные фонды;
- б) только негосударственные фонды;
- в) только частные компании;
- г) только частные компании и физические лица.

38. Выберите верное определение понятия «внешний фандрайзинг»:

- а) поиск источников финансирования посредством привлечения специальных консультантов по фандрайзингу;
- б) самостоятельный поиск средств сотрудниками организации; в) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели без использования финансовых ресурсов;
- г) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности.

39. Выберите верное определение понятия «внутренний фандрайзинг»:

- а) самостоятельный поиск средств сотрудниками организации;
- б) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели без использования финансовых ресурсов;
- в) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности;

г) поиск источников финансирования посредством привлечения специальных консультантов по фандрайзингу.

40. Выберите верное определение понятия «коллаборация»:

а) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели;

б) объединение материальных ресурсов в фандрайзинге;

в) антоним понятия «краудфандинг»;

г) процесс поиска источников финансирования.

41. Выберите верное определение понятия «факторинг»:

а) предоставление финансовых услуг производителю или торговой организации с целью погашения кредиторской задолженности на условиях отсрочки платежа;

б) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона передает за плату другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель;

в) операция по приобретению финансовым агентом обязательств заемщика перед кредитором;

г) организация либо частное лицо, которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели.

42. Выберите верное определение понятия «форфейтинг»:

а) операция по приобретению финансовым агентом обязательств заемщика перед кредитором;

б) организация либо частное лицо, которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели;

в) предоставление финансовых услуг производителю или торговой организации с целью погашения кредиторской задолженности на условиях отсрочки платежа;

г) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона безвозмездно передает другой стороне

право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель.

43. Выберите верное определение понятия «форфейтор»:

а) банк или иной финансовый агент, выкупающий долговые обязательства импортера перед экспортером;

б) организация либо частное лицо, арендующие коммерческие помещения у другой компании;

в) организация (частное лицо), которая в результате уплаты рояли получает от другой компании право на продажу ее товаров и услуг, использование ее товарного знака (бренда), а также возможность работать по уже готовой бизнес-модели;

г) государственное бюджетное учреждение.

44. Выберите верное определение понятия «факторинговый контракт»:

а) договор, заключенный между одной стороной (поставщиком) и другой стороной (финансовым агентом), в соответствии с которым поставщик может уступать финансовому агенту денежные требования, вытекающие из контрактов купли-продажи товаров, заключаемых между поставщиком и его покупателями (должниками);

б) договор аренды нежилых помещений;

в) государственный контракт;

г) договор на оказание консалтинговых услуг, заключенный между двумя сторонами.

45. Отсрочка платежей поставщику:

а) характерна для короткого финансового цикла;

б) характерна для длинного финансового цикла; в) невозможна;

г) не влияет на финансовый цикл.

46. Предоплата поставщику за ресурсы:

а) характерна для длинного финансового цикла;

б) характерна для короткого финансового цикла; в) невозможна;

г) не влияет на финансовый цикл.

47. Выберите верное уравнение:

а)  $\text{циклон версии денежных средств} = \text{период оборачиваемости запасов} + \text{период оборачиваемости дебиторской задолженности} - \text{период оборачиваемости кредиторской задолженности}$ ;

б)  $\text{циклон версии денежных средств} = \text{период оборачиваемости запасов} - \text{период оборачиваемости дебиторской задолженности} - \text{период оборачиваемости кредиторской задолженности}$ ;

в)  $\text{циклон версии денежных средств} = \text{период оборачиваемости запасов} + \text{период оборачиваемости дебиторской задолженности} + \text{период оборачиваемости кредиторской задолженности}$ ;

г)  $\text{циклон версии денежных средств} = \text{период оборачиваемости запасов} \times \text{период оборачиваемости дебиторской задолженности} - \text{период оборачиваемости кредиторской задолженности}$ .

48. Первоначальная оплата 100% долга возможна при:

а) форфейтинге;

б) факторинге для малого бизнеса; в) невозможна;

г) факторинге для крупного бизнеса.

49. Укажите, при каком факторинге должник перечисляет денежные средства напрямую факторинговой организации:

а) открытый факторинг;

б) закрытый факторинг;

в) прямой факторинг;

г) полузакрытый факторинг.

50. Выберите, кто из участников бизнес-модели факторинга получает прибыль за счет предоставления услуг факторинга:

а) фактор;

б) производитель;

в) поставщик;

г) налоговая инспекция.

51. Выберите верное определение понятия «стоимость бизнеса»:

а) выраженная в денежной форме оценка чистых денежных потоков и активов за вычетом обязательств;

б) вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона передает за плату другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда, бизнес-модель;

в) выраженная в натуральной форме оценка активов за вычетом обязательств;

г) выраженная в денежной форме оценка обязательств.

52. Выберите верное определение понятия «метод дисконтированных денежных потоков»:

а) расчет стоимости бизнеса суммированием текущих стоимостей ожидаемых денежных потоков;

б) выраженная в денежной форме оценка обязательств;

в) расчет стоимости бизнеса затратными методами;

г) расчет стоимости бизнеса вычитанием текущих стоимостей ожидаемых денежных потоков из будущих.

53. Выберите верное определение понятия «средневзвешенная стоимость капитала»:

а) средняя процентная ставка по всем источникам финансирования бизнеса;

б) комиссия лизингодателя;

в) средняя дисконтированная процентная ставка по всем источникам финансирования бизнеса;

г) средняя дисконтированная процентная ставка по одному источнику финансирования бизнеса.

54. Показатель, демонстрирующий, насколько эффективно предприниматель использует собственные средства для реализации проектов, это:

а) рентабельность собственных средств;

б) рентабельность активов;

в) выручка;

г) рентабельность продаж.

55. Показатель, демонстрирующий эффективность использования инвестиций, это:

а) рентабельность инвестиций;

- б) рентабельность продаж;
- в) рентабельность активов;
- г) количество продаж.

56. Показатель, демонстрирующий, в какую сумму денежных средств оценивается конкретный бизнес, это:

- а) стоимость бизнеса;
- б) количество продаж;
- в) прибыль;
- г) рентабельность инвестиций.

57. Показатель, демонстрирующий количество времени, затрачиваемого на выполнение одного заказа клиента, это:

- а) время реализации заказа;
- б) количество сбоев в работе с клиентами;
- в) количество поставщиков;
- г) время финансового цикла реализации цепочки создания ценности.

58. Показатель, демонстрирующий объем задолженности перед кредиторами, это:

- а) кредиторская задолженность;
- б) дебиторская задолженность;
- в) совокупная стоимость владения;
- г) рентабельность маркетинга.

59. Показатель, демонстрирующий, насколько эффективны вложения в маркетинг, это:

- а) рентабельность маркетинга;
- б) рентабельность продаж;
- в) рентабельность инвестиций в ИТ;
- г) рентабельность активов.

## 5 Практические задания

*Задание 1* Охарактеризуйте виды бизнес-моделей и сделайте **ВЫВОДЫ:**

Вид бизнес-модели	Определение	Задачи	Цель	Автор
«Робин Гуд»				
«Лояльность клиентов»				
«Платите по желанию»				
«Подписка»				

*Задание 2* Найдите сходства и отличия приведенных ниже интегрированных бизнес-моделей с инновационным процессом.

Вид бизнес-модели	Сходства	Отличия
«Белая этикетка»		
«Игрок одного уровня»		
«Обратная инновация»		
«Брендинг ингредиентов»		
«От проталкивания к привлечению»		
«Оцифровывание»		

*Задание 3.* Раскройте сущность приведенных сегментированных бизнес-моделей.

Вид модели	Пояснение
«Магазин в магазине»	
«Мусор – в наличные»	
«Пользовательский проект»	
«Продажа впечатлений»	
«Прямые продажи»	

*Задание 4.* Раскройте сущность приведенных ориентированные бизнес-моделей.

Вид модели	Пояснение
«Создание аналога»	
«Супермаркет»	
«Ты – мне, я - тебе»	
«Франчайзинг»	
«Электронная коммерция»	

**Задание 5.** Раскройте сущность приведенных недифференцированных бизнес-моделей.

Вид модели	Пояснение
«Аренда вместо покупки»	
«Аукцион»	
«Бартер»	
«Дополнительные возможности»	
«Платите по желанию»	

**Задание 6.** Заполните таблицу основных понятийных категорий бизнес-модели «Белая этикетка»

Показатель	Содержание
Направленность бизнес-модели	
Цель бизнес-модели	
Задачи бизнес-модели	
Функции бизнес-модели	
Примеры организаций, использующие данную бизнес-модель	

**Задание 7.** Заполните таблицу основных понятийных категорий бизнес-модели «Супермаркет»

Показатель	Содержание
Направленность бизнес-модели	
Цель бизнес-модели	
Задачи бизнес-модели	
Функции бизнес-модели	
Примеры организаций, использующие данную бизнес-модель	

**Задание 8.** Охарактеризуйте виды бизнес-моделей и сделайте **ВЫВОДЫ:**

Вид бизнес-модели	Определение	Задачи	Цель	Автор
«Бритва и лезвие»				
«Длинный хвост»				
«Использование по максимуму»				
«Лицензирование»				

**Задание 9.** Примените SWOT – анализ для многофункциональных (смешанных) бизнес-моделей применительно таблицы.

Сильные стороны	Возможности
Слабые стороны	Угрозы

**Задание 10.** Найдите сходства и отличия приведенных ниже классических бизнес-моделей.

Вид бизнес-модели	Сходства	Отличия
«Бритва и лезвие»		
«Гарантированная работоспособность и наличие»		
«Двусторонний рынок»		
«Длинный хвост»		
«Использование по максимуму»		
«Контракты, основанные на показателях»		

**Задание 11.** Примените SWOT – анализ для классических бизнес-моделей применительно таблицы.

Сильные стороны	Возможности
Слабые стороны	Угрозы

## **6 Перечень вопросов для изучения дисциплины**

### **6.1 Вопросы для подготовки круглых столов**

#### *Круглый стол № 1 «Содержание и структура бизнес-модели»*

Предлагается группе студентов обсудить следующие основные актуальные вопросы темы:

1. Основные научные теории возникновения бизнес-моделей.
2. Основные основоположники создания бизнес-моделей.
3. Дайте понятие бизнес-модели.
4. Охарактеризуйте основные цели бизнес-модели.
5. Охарактеризуйте основные задачи бизнес-модели.
6. Назовите основные типы бизнес-модели.
7. Охарактеризуйте по классификационному признаку виды бизнес-моделей.
8. Назовите примеры значимых в истории бизнес-модели.
9. Преимущества бизнес-модели.

#### *Круглый стол № 2 «Внедрение бизнес-модели»*

Предлагается группе студентов обсудить следующие основные актуальные вопросы темы:

1. Назовите факторы влияющие на выбор бизнес-модели.
2. Охарактеризуйте виды конкурентных преимуществ.
3. Назовите особенности бизнес-моделей в управлении созданием и удержанием конкурентных преимуществ.
4. Использование результатов SWOT- анализа для дизайна новых бизнес-моделей.
5. Определите внешнюю среду для внедрения бизнес-модели.
6. Определите внутреннюю среду для внедрения бизнес-модели.
7. Способность и готовность к быстрой адаптации бизнес-модели.
8. Сочетание «старой» и «новой» бизнес-модели.
9. Внедрение новой бизнес-модели в «жизнь» компании.
10. Основные плюсы и минусы новой внедренной бизнес-модели.

## 6.2 Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие бизнес-модели.
2. Принципы бизнес-моделирования.
3. Системное мышление как основа бизнес-моделирования.
4. Системный анализ и системный подход в решении проблем в сфере сервиса.
5. Классификация бизнес-моделей на современных рынках.
6. История развития бизнес-моделей в отечественной и зарубежной практике.
7. Инновационные бизнес-модели в сфере сервиса.
8. Бизнес-процесс и его составляющие.
9. Классификация бизнес-процессов.
10. Структурные блоки бизнес-модели.
11. Понятие «стартап».
12. Стартап: применение системного подхода.
13. Показатели эффективности стартапа.
14. Стартап: оптимальное решение; алгоритм улучшения бизнес-модели.
15. Модель и моделирование.
16. Особенности моделирования сервисной деятельности.
17. Текстовые модели в сервисе.
18. Модели-схемы в сфере сервиса.
19. Математические модели сервисной деятельности.
20. Оптимизация бизнес-процессов сервисного предприятия.
21. Эргономика на предприятиях сервиса.
22. Модель простой парной регрессии.
23. Аддитивная и мультипликативная модели временных рядов.
24. Применение эконометрических моделей в сервисной деятельности.
25. Основные научные теории возникновения бизнес-моделей и их основоположники;
26. Понятие, структура и типы бизнес-модели;
27. Преимущества бизнес-модели.
28. Бизнес-модель: 55 лучших шаблонов;
29. Бизнес модель Д. Джонсона;
30. Бизнес модель К. Кристенсена;
31. Бизнес модель Х. Кагерманна;

32. Концепция ценностного предложения А. Остервальда.
33. Общая характеристика методов генерирования идей
34. Процесс генерации идей
35. Метод мозгового штурма
36. Синектика
37. Морфологический анализ
38. Метод фокальных объектов
39. «ТРИЗ»
40. Методы визуализации
41. Техники визуализации в бизнесе
42. Разработка прототипа сайта
43. 10 правил визуализации сторителлинга
44. Основные понятия бизнес-моделирования
45. Методы моделирования;
46. Движущие факторы дизайна и ограничения бизнес-моделирования
47. развитие своей бизнес-модели в изменяющихся условиях
48. Понятие, цель, виды и этапы бизнес-процессов;
49. Принципы моделирования бизнес-процессов;
50. Выбор метода моделирования бизнес-процессов для предприятий.
51. Оценка общей картины
52. SWOT- анализ каждого структурного блока
53. Оценка угроз
54. Оценка возможностей
55. Использование результатов SWOT- анализа для дизайна новых бизнес-моделей
56. Виды конкурентных преимуществ;
57. Факторы влияющие на выбор бизнес-модели;
58. Особенности бизнес-моделей в управлении созданием и удержанием конкурентных преимуществ.
59. Отправная точка для инноваций бизнес-моделей
60. Дизайнерский подход
61. 5 стадий дизайна (мобилизация, понимание, дизайн, применение, управление)
62. Преобразование бизнес-моделей;
63. Оптимизация моделей бизнеса.

## Список рекомендуемой литературы

1. Александр Остервальдер Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / Остервальдер Александр, Пинье Ив ; перевод М. Кульнева ; под редакцией М. Савиной. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 287 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/93048.html>
2. Александров Д. В. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учеб-ник / Д. В. Александров. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 227 с. Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/61086.html>
3. Бобрышев А. Д. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник / Бобрышев А. Д., Тумин В. М., Тарабрин К. М., Бубенок Е. А., Зенкина Е. В. — М.: Инфра., 2021. — 289 с.- Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=362114>
4. Булыгина, О. В. Имитационное моделирование в экономике и управлении : учебник / О.В. Булыгина, А.А. Емельянов, Н.З. Емельянова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Емельянова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 592 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5b5ab5571bd995.05564317. - ISBN 978-5-16-014523-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192240>
5. Гобарева, Я. Л. Моделирование финансово-хозяйственной деятельности компании в ProjectExpert : учеб. пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 197 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5c4059e9d940d9.50534167](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5c4059e9d940d9.50534167). - ISBN 978-5-16-014387-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/978856>
6. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226518>
7. Кен, Швабер Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом / Швабер Кен ; перевод Д. Блинов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8. — Текст :

электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96868.html>

8. Коваленко, В. В. Проектирование информационных систем : учебное пособие / В.В. Коваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 357 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/987869. - ISBN 978-5-00091-637-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987869>

9. Магретта Д. Трансформация бизнес-модели / Д. Магретта, М. Джон-сон, К. Кристенсен [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 170 с. - Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/109266.html>

10. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>

11. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели: учебное пособие / Рис Э. - М.: Альпина Пабл., 2017. — 253 с. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=187738>

# **СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

*Методические указания*

Составители: **Болотнова** Евгения Александровна

Усл. печ. л. – 2,3.