

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Кафедра менеджмента непроизводственной сферы

**Построение бизнес-моделей**

**Методические рекомендации**

по выполнению курсовой работы

для студентов 1 курса образовательного уровня «магистр»

направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

(магистерская программа: «Корпоративное управление и стратегическое  
развитие бизнеса»)

очной / заочной форм обучения

Утверждено на заседании  
Учебно-методического совета  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»  
Протокол № 7 от 20.06.2017

Донецк  
2017

УДК 371.214.114:330.4  
ББК Ч448+УВ631  
П63

**Построение бизнес-моделей:** методические рекомендации по выполнению курсовой работы для студентов 1 курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа: «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса») очной / заочной форм обучения / сост. Р.В. Ободец. – Донецк: ДонАУиГС, 2017. - 74 с.

Методические рекомендации предназначены для оказания помощи студентам в выполнении курсовых работ в соответствии с действующими стандартами Донецкой Народной Республики и содержат основные требования в отношении содержания, оформления, организации подготовки и написания курсовой работы, порядок защиты и оценки.

Рецензенты:

К.гос.упр., доцент, профессор кафедры  
«Менеджмент непроизводственной  
сферы» ГОУ ВПО «Донецкая академия управления  
и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»

П.С. Гурий

Д.гос.упр., доцент, профессор кафедры  
«Менеджмента строительных организаций»  
ГОУ ВПО «Донбасская национальная  
академия строительства и архитектуры»

Е.М. Вольская

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	5
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	7
3. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ГЛАВ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	11
Глава 1. Теоретические аспекты построения бизнес-моделей и описание отрасли в рамках которой будет выстраиваться бизнес-модель предприятия	11
Глава 2. Маркетинговые исследования	13
Глава 3. Производство и финансы	20
4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	35
5. ПОДГОТОВКА К ЗАЩИТЕ, ЗАЩИТА И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	41
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	46

## **ВВЕДЕНИЕ**

Построение бизнес-модели помогает предпринимателям рассмотреть свою стратегию, сравнить желания с возможностями, осознавать ограничения, которые существуют. Это позволит избежать таких потенциально опасных ошибок, как отсутствие капитала для работы компании, неправильный подбор персонала компании, неправильный выбор для расположения предприятия, ошибочный выбор рынка. Таким образом, знание построения бизнес-моделей имеет важное значение в подготовке современных специалистов в области управления, финансов и экономики.

Методические рекомендации содержат требования для написания курсовой, содержание каждой главы, контрольные вопросы к каждой главе, примеры таблиц для информации по главам.

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Современная хозяйственная деятельность характеризуется рядом признаков, среди которых следует выделить: усиление конкурентной борьбы между национальными и зарубежными производителями; появление в предпринимательстве новых видов рисков, связанных как с экономической, так и с социальной и политической составляющей; колебания финансовых рынков, а также их периодичность, что приводит к изменению скорости и направления движения финансовых средств. Все перечисленные признаки становятся предпосылками для обеспечения эффективного функционирования хозяйствующих субъектов. Это достигается путем формирования конкурентоспособной бизнес-модели.

Курсовая работа по дисциплине «Построение бизнес-моделей» заключается в разработке бизнес-модели любого предприятия и проводится с целью закрепления знаний, полученных студентами во время обучения и их применение к решению практических задач по созданию новых предприятий, открытия собственного бизнеса, оценки перспективы выхода на внешние рынки, оценки целесообразности выпуска нового продукта, и др.

Курсовая работа как независимое исследование и развитие студента должна определить уровень общенаучной и специальной подготовки студента, его способность применять полученные знания при решении конкретных проблем.

Студент имеет право выбрать тему курсовой работы из числа предложенных или предложить тему с обоснованием ее развития.

При написании курсовой работы, студенты должны показать достаточный уровень теоретических знаний и практических навыков из многих дисциплин, а именно: «Финансы», «Маркетинг», «Экономика предприятия», «Менеджмент организаций», «Управление персоналом», и уметь навыки применения этих знания в исследовании рынка, изучении конкурентов, расчет финансовых показателей и эффективности проекта,

обоснование организационной структуры предприятия, найма сотрудников.

Таким образом, выполнение курсовой работы, в которой рассматриваются бизнес-модели предприятий, может быть формой контроля знаний студентов по дисциплине **«Построение бизнес-моделей»**.

## 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должна представлять собой завершённое исследование, в котором анализируются проблемы в исследуемой области и раскрывается содержание и технологии разрешения этих проблем не только в теоретическом, но и в практическом плане, то есть разработке бизнес-модели, адаптированного к реальным условиям внешней среды. Работа над бизнес-моделью состоит из следующих этапов:

1. Начальный.
2. Подготовительный
3. Основной
4. Защита

На начальном этапе студенты осуществляют поиск идеи, выбирают сферу деятельности, обосновывают форму организации бизнеса, выбирают способ начала бизнеса. Сформулировать бизнес-идею - наиболее сложный этап работы.

Источниками новых идей могут быть:

- отзывы покупателей;
- продукция конкурентов;
- публикации;
- научно-исследовательские и конструкторские разработки.

Подготовительный этап включает:

- сбор и анализ маркетинговой, производственной, финансовой и общеэкономической информации о настоящем и будущем выбранного бизнеса;
- формирование конкретных целей
- анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии (например - контроль над расходами фокусирование, дифференциация).

Начальная и подготовительная стадия работы определяют каркас будущей бизнес-модели. Для начала работы над бизнес-моделью необходимо иметь доступ к следующим блокам информации:

– общеэкономическая информация (экономическая ситуация в стране, отрасли промышленности и регионе, социальные и политические условия, законодательство, тенденции развития сектора);

– маркетинговая информация (потребители, аналогичная продукция, цены, конкуренты, особенности входа в рынок);

– производственная информация (технологии, оборудование, кадры, сырье и материалы, производственные площади, особенности организации производственных процессов);

– финансовая информация (структура капитала, рентабельность, потребность в инвестиционных ресурсах, особенности движения готовой продукции, система платежей, налогообложение, страхование, амортизация).

Основная стадия заключается в качественном описании, количественном измерении и координации основных частей бизнес-модели, и обоснование реальности достижения поставленных целей.

Последовательность работы над главами отображена в типовом содержании бизнес-модели как порядок представления глав.

В любом случае, владельцу предприятия важно понимать собственную бизнес-модель предприятия в контексте маркетинговой стратегии. Поэтому наиболее подходящей в данном случае является бизнес-модель Остервальдера А., которую можно представить в виде схемы (рис. 1).

Соблюдение системного подхода позволило обосновать модифицированную модульную технологию формирования бизнес-модели предприятия, базовыми элементами которой определены будущие приоритеты потребителей, существующие и потенциальные стратегические ресурсы, экологические ограничения, адаптационные свойства, система бизнес-процессов, бизнес-портфель компании.



Рис. 1. Концепция эффективной бизнес-модели в контексте маркетинговой стратегии

Отвечая на ряд взаимосвязанных вопросов можно сформировать общее видение нового бизнеса или существующего. Такие вопросы представляются в следующей последовательности:

1. В чем состоит предложение ценности, что производит или реализует предприятие?
2. Кто является клиентами — кому организация предлагает приобрести ценность?
3. Как осуществляются взаимоотношения с клиентами?
4. В чем состоит деятельность организации — как ценность создается, как она доставляется клиентам?
5. Как организация монетизирует предлагаемую ценность — от кого и каким образом поступают доходы?
6. Какие ключевые ресурсы использует организация для предложения и доставки ценности, а также для монетизации доходов?

7. Какова структура издержек?
8. Кто выступает в качестве ключевых партнеров?

Данная бизнес-модель также очень полезна как инструмент оптимизации бизнес-процессов или выявления узких мест в работе предприятия. Кроме этого, разрабатывая каждый из девяти сегментов указанных на рис. 1. можно сформировать основные принципы создания, развития и успешной работы организации.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ГЛАВ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

### **Глава 1. Теоретические аспекты построения бизнес-моделей и описание отрасли в рамках которой будет выстраиваться бизнес-модель предприятия**

В этой главе должно быть общее описание компании и отрасли, в которой работает данное предприятие. В описание входят все характеристики, которые прямо или косвенно связаны с будущим или существующим бизнесом.

#### **Ключевые элементы главы:**

- основная информация о производстве;
- краткая история производства;
- тип бизнеса, основные виды деятельности;
- местонахождение предприятия;
- характеристика отрасли;
- роль и тенденции развития предприятия в отрасли;
- факторы, влияющие на деятельность предприятия (SWOT-анализ);
- цели и стратегия бизнеса.

#### **Основные сведения о предприятии:**

- полное и сокращенное наименование предприятия, дата и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адрес компании, банковские реквизиты;
- организационно-правовая форма;
- размер уставного капитала. Вид, количество, номинальная стоимость выпущенных акций;
- учредители предприятий с указанием доли в уставном капитале;
- членство предприятия различного рода объединений членство в фондовых биржах;
- наличие филиалов, представительств;

– юридические лица, в которых компания владеет более 5% собственности.

Факторы, которые влияют на предприятия отрицательно или положительно:

– экономические (цикл деловой активности, инфляция, уровень безработицы, покупательская способность населения, величина процентной ставки по кредиту);

– политические (нестабильность в регионах, где находятся источники сырья или рынки сбыта, законодательная нестабильность);

– демографические (рождаемость, старение населения, миграция, беженцы);

– природные (нехватка некоторых видов сырья);

– научно -технические;

– культурные и мировоззренческие.

Завершает главу «Описание компании и отрасли» формулировка *миссии и целей предприятия и определение стратегии бизнеса.*

Когда определены цели бизнес-модели, их нужно исследовать на предмет качества. В этом случае можно использовать систему правила SMART (Specific – конкретные; Measurable – измеряемые; Agreed upon – актуальные; Realistic – реальные; Trackable – которые отслеживаются).

### **Контрольные вопросы, на которые необходимо ответить разработчику при подготовке главы**

*Охарактеризуйте отрасль, к которой принадлежит предприятие:*

1. Кто является главными представителями отрасли? Какие компании занимают ключевые позиции на рынке?

2. Какие факторы определяют успех деятельности в отрасли?

3. Какие масштабы производства в отрасли сейчас? Какова динамика объемов продаж в отрасли в последние годы?

4. Сколько новых предприятий в отрасли возникло в последнее время?

5. Какие прогнозы перспектив развития отрасли?

6. Какие новые товары и новые сегменты рынка были освоены в отрасли за последние годы?

7. Какие новые тенденции заметны в развитии отрасли?

8. Какие новые факторы, связанные с тенденциями развития техники и технологий, изменения в законодательстве, экологическими факторами и т. д., повлияют на развитие отрасли?

*Дайте общую характеристику компании:*

1. Какие стратегические и тактические цели должно реализовать предприятие?

2. Какие основные виды деятельности предприятия?

3. На какой стадии находится коммерческое предприятие (вновь организуется, перепрофилируется, расширяется)?

4. Какая географическая зона расширяет бизнес предприятия?

## **Глава 2. Маркетинговые исследования**

В данной главе представляется «Характеристика услуг и продукции», то есть описание продукции (услуг) предприятия с точки зрения потребителя, производится их комплексная оценка.

С этой целью предлагается следующая информация:

- характеристики товаров (услуг);
- экономические показатели;
- сравнение с другими аналогичными товарами;
- патентная охрана;
- показатели экспорта и его возможности;
- основные направления совершенствования продукции;

- возможные ключевые факторы успеха.

При предложении характеристики продукции нужно очень четко определить:

- перечень основных видов продукции (ассортимент), полуфабрикаты, которые планируется производить, а также услуг, которые будут предлагаться населению;

- назначение произведенных товаров или услуг (указать цель производства конкретных видов с точки зрения удовлетворения конкретных потребностей потребителей, область использования - основные и вторичные, факторы привлекательности);

- потребительские характеристики (виды сырья, из которого производится продукция; масса «нетто», сроки хранения, вкусовые качества, эстетичный внешний вид, показатели качества (долговечность, простота, обеспечение безопасности), химический состав, наличие минеральных и других веществ);

- уникальность (ценность) товаров и услуг.

Это один из самых важных этапов подготовки бизнес-модели, который должен ответить на вопрос: кто, почему, в каких количествах покупает и будут покупать продукты предприятия.

В этой главе должно быть показано, что продукция или услуги имеют рынок сбыта, а также возможность предприятия достичь успеха на этом рынке; необходимо показать расходы в связи с выходом на рынок и возможные риски.

Характеристики рынка:

- размер рынка (регион, ДНР, СНГ, мировой рынок);
- уровень и тенденции развития рынка;
- динамика цен на рынке за последние 5 лет;
- специфические особенности рынка, например, трудности доступа к операциям на рынке;

- независимые прогнозы развития рынка в будущем;
- предполагаемая часть рынка, которую займет продукция предприятия;
- планы для зарубежных рынков; экспортный потенциал;
- маркетинговые цели на рынке.
- определение типа рынка;
- определение конъюнктуры рынка;
- оценка конъюнктуры рынка;
- выбор целевых сегментов;
- позиционирование рынка;
- прогноз продаж.

При определении **типа рынка** необходимо дать его характеристику, то есть, указать *этап развития рынка* (тенденции роста или спада), *исторические и экономические причины для существования* рынка (регион и концентрация населения), *ограничения рынка* (экономические, правовые) и т.д.

При анализе рынка, осуществляется использование **сегментации**, указываются основные потребители и принципы их сегментации, отмечается, что привлекает типичного покупателя в данный сегмент, очерчивается круг наиболее привлекательных сегментов.

**Оценка конъюнктуры рынка.** Оценивается численность покупателей в каждом выделенном сегменте и определяется спрос. На основе этих данных осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов – целевых рынков.

**Выбор целевых сегментов.** На основе данных оценки конъюнктуры рынка осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов. Перспективными можно считать сегмент, в котором пребывает приблизительно 20% покупателей этого рынка, которые получают 80% товара, предлагаемого предприятием. Здесь же исследуется положение предприятия на рынке. Для первого года продаж в этом пункте указываются:

– основные потребители товаров приводятся данные о заказе товаров, контрактах, письменных обязательствах предприятия;

– потенциальные потребители, которые уже выразили заинтересованность в продукте;

– потенциальные потребители, которые не выразили пока интерес в продукте; объясняется, как предприятие намерено их завоевывать.

**Позиционирования рынка.** В бизнес-модели оцениваются действия по выведению товара на рынке и обеспечение ему конкурентоспособного положения в сегменте.

Позиционирование рынка может идти по одному из выбранных направлений:

– заполнение определенной ниши рынка;

– занятие места, близкого к позиции одного из конкурентов, т. е. конкурентное позиционирование.

**Прогноз объёма продаж.** Основываясь на оценке преимуществ, изготовленных предприятием товаров, определяют возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

В бизнес-моделе обязательным является представление основных показателей в прогнозируемых ценах, выраженных в денежных единицах, которые соответствуют покупательской способности каждого периода реализации проекта. Прогнозируемые цены включают прогнозируемый уровень инфляции.

### **Контрольные вопросы, на которые необходимо ответить разработчику при подготовке главы**

*Опишите продукцию (товары, услуги) предприятия:*

1. Какой товар (услугу) производит предприятие? Какие технические, эксплуатационные или потребительские показатели этой продукции?

2. Насколько данный продукт (услуга) будет отвечать требованиям законодательства?

3. Для удовлетворения каких потребностей предназначена продукция предприятия?

4. Каковы свойства продукции, которые делают ее уникальной? Почему потребители будут покупать продукцию предприятия?

5. Почему потребители предпочитают именно этот продукт?

6. Есть ли недостатки у продукта? Может ли нанести ущерб успешной реализации продукта на рынке?

7. Ожидается ли возможный возврат проданных товаров? В чем может быть причина возврата?

8. На какой стадии разработки находится продукт компании (опытный образец; производство; массовый выпуск)?

9. Продукция предприятия защищена патентами? Или используются другие формы защиты интеллектуальной собственности?

10. Имеет ли этот продукт торговую марку?

11. Особенности упаковки товара.

12. Особенности дизайна товара.

13. Какова ожидаемая частота покупки товара потребителями?

14. Оценка вероятности изменения спроса на этот продукт.

15. Будут ли конкуренты в скором времени иметь подобный продукт?

16. Как долго этот продукт может быть новинкой на рынке?

17. По каким ценам будет продаваться этот продукт?

18. Существуют ли возможности для расширения или улучшения ассортимента продукции в будущем?

19. Как долго этот продукт может быть на рынке?

20. Технологические особенности производства товаров (услуг).

21. Будет ли учитываться мнение потребителей при разработке новых товаров и их модификации?

22. Будет ли организована предпродажное и послепродажное обслуживание товаров?

23. Каким образом сбыт продукции будет зависеть от реализации других сопутствующих товаров?

24. На какие рынки «нацелен» бизнес, который открывается? Типы этих рынков и их название.

25. Где находятся рынки, на которые планирует выйти предприниматель, то есть их месторасположение (регионы, концентрация населения и т. д.)?

26. Размер (потенциал) рынка товаров данного назначения.

27. Какие тенденции (рост, стабилизация, сужение) характерны для рынка данных товаров в последние годы?

28. Какие есть прогнозы о будущем развитии рынка данного продукта?

29. Какие основные факторы влияли и будут влиять в будущем на тенденции развития данного товара?

30. Что означает удовлетворение потребностей потребителей этого вида продукции?

31. С помощью каких средств удовлетворяются потребности потребителей данного вида товаров?

32. Почему некоторые группы населения покупают именно эти, а не аналогичные товары (услуги)?

33. В какой степени государственная (региональная) политика способствует (или не способствует) импорту аналогичных товаров из-за рубежа?

*Четко опишите целевой рынок бизнеса:*

1. Кто является потенциальными потребителями продукции предприятия?

2. Характеристики основных потребителей данного товара (национальность, пол, социально-экономическое положение, возраст и т.д.).

3. Прогнозы изменений размера сегментов на данном рынке товаров (услуг) в ближайшее время и в перспективе.

4. Потенциальный объем продаж товаров в каждом из сегментов рынка.

5. Ожидаемая реакция рынка на новый продукт (услугу).

6. Что является специфическим в предложенных товарах (услугах), именно, для существующих клиентов (особенные потребности, приоритеты, привычки, географические, демографические, социально-экономических признаки и т. д.)?

7. Что ищут потребители и почему они отдают предпочтение, покупая именно данный товар?

8. Какой группе потребителей наиболее подходит товар новооткрытого бизнеса?

9. Почему определенная целевая группа потребителей имеет первостепенное значение для созданного предприятия?

10. Какие факторы влияют на спрос товаров (услуг) в данном сегменте рынка?

11. Каковы прогнозы изменений потребностей потребителей в каждом из сегментов рынка.

12. Как планируется реагировать на эти изменения?

13. Этап развития каждого сегмента рынка (тенденции роста или снижения).

14. Каким образом будет осуществляться изучение потребностей потребителей и оценка величины спроса (самостоятельно или при содействии специализированных фирм)?

15. Как будет изменяться товарный ассортимент предприятия в будущем?

*Кратко изложите рассуждения по размещению предприятия:*

1. Где находятся потребители (потенциальные потребители) продукции предприятия?

2. Где будет размещено новосозданное предприятие?
3. Почему именно это место было выбрано для размещения предприятия?
4. Какие факторы и почему были приняты во внимание в процессе выбора места для размещения предприятия?
5. Это ваше собственное помещение или вы предполагаете его арендовать?

### **Глава 3. Производство и финансы**

Структура главы:

- производственные технологии;
- производственное кооперирование;
- контроль производственного процесса;
- система охраны окружающей среды;
- производственная программа;
- производственные мощности и их развитие;
- потребность в долгосрочных активах;
- потребность в оборотных средствах;
- прогноз расходов.

**Технология производства.** Указывает тип производства (единичное, серийное, массовое), методы его организации, структура производственного цикла, направление его деятельности. Определяется схема производственного процесса, может быть представлена схема грузопотока.

Производится оценка существующих технологий в следующих областях:

- соответствие технологии современным требованиям;
- уровень автоматизации производственного процесса;
- обеспечение гибкости процесса, сокращение времени для корректировки;
- возможность быстро увеличить или уменьшить выход.

Указать основные направления совершенствования и развития технологии, предусмотренные бизнес-моделью.

Следует отметить, как предлагаемые изменения технологии скажутся на качестве продукции, уровне производственных затрат, цене изделия.

**Производственное кооперирование.** Если в производственном процессе предусматривается выполнение части операций субподрядчиками, то это особо указывается в бизнес-моделе. Дается обоснование решения кооперирования, а также выбор конкретных партнеров, с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входной контроль, поставляющих субподрядчиком узлов и полуфабрикатов. При выборе партнеров учитывается их надёжность, производственные, финансовые, кадровые возможности.

В бизнес-моделе указывается наименование, место расположение и адреса фирм-субподрядчиков, виды и условия исполнения ими работ.

**Программа производства.** Прогноз объемов производства и реализации услуг осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с производственными возможностями компании. При этом он должен быть равен или превышать значение прогноза продаж. В последнем случае будет происходить накопление запасов готовой продукции.

Как правило в бизнес-моделе приводятся данные по объему выпуска каждого вида продукции в натуральном выражении и темпах их изменения за последние три года, а также планируемые значения этих показателей для следующих 3-5 лет. Прогнозирование объёма производства в номенклатурном объёме проводится следующим образом: первый год - по кварталам (в случае необходимости – по месяцам), второй год – по полугодиям (или по кварталам), последующие годы - в целом за год.

В официальную бизнес-модль включается оптимальный вариант с учетом данных главы «Потенциальные риски» и расчетов экономической эффективности проекта.

**Производственные мощности и их развитие.** В бизнес-моделе оценивается соответствие производства продукции существующим производственным мощностям, приводятся данные о балансе производственных мощностей, как отчётные, так и прогнозируемые на ближайшие годы с учётом введения в действие новых мощностей, уменьшение их в результате выбытия. Тут же указываются значения коэффициентов сменности работы оборудования и использования производственных мощностей.

**Потребность в долгосрочных активах.** В этом параграфе дается краткое описание существующих основных производственных фондов и нематериальных активов: состав, структура, стоимость некоторых видов собственности, технические характеристики, степень износа необходимости ремонта или реконструкции.

Отображаются проблемы, связанные с расширением, модернизацией или реконструкцией существующего производства или организации:

- наличие документации;
- присутствие подрядчиков, способной обеспечить в прогнозируемый срок проведение строительно-монтажных работ;
- стоимость и др.

На основе этого устанавливается потребность в дополнительном оборудовании и общей потребности в основных фондах и нематериальных активах. Расчет потребности в основных фондах осуществляется по типу основных фондов исходя из нормативов продуктивности.

**Потребность в оборотных средствах.** В этом параграфе подготовлен подробный расчет нормативов оборотных средств методом прямого счёта.

Подробный расчет потребности в оборотных средствах проводится для заново созданных предприятий, а также в случае необходимости коренного пересмотра существующих нормативов оборотных средств. Для действующих предприятий корректировка величины оборотных средств осуществляются в финансовой секции бизнес-модели на основе метода

нормирования оборотных средств (на основе темпов роста объема производства и повышения эффективности использования оборотных средств).

**Прогноз расходов.** Глава заканчивается расчётами затрат производства и себестоимости изготовленной продукции (к главе прилагается калькуляция продукции, которая выпускается и расчёты по всем статьям сметы затрат на производство).

В данной главе отмечаются условия закупки материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, надежность поставщиков с точки зрения обеспечения номенклатуры, размера партий, условия и цены поставок, опыт работы с конкретными поставками. Обязательно указывается возможное лимитирование поставок ресурсов.

В этой главе обобщают все предыдущие материалы глав бизнес-модели и представляют их в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей.

Глава объединяет два направления:

1. Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия:

- финансовая отчетность предприятия;
- анализ финансово-экономического состояния предприятия

2. Планирование основных финансовых показателей:

- подготовка плановых документов;
- прогноз баланса активов и пассивов компании;
- прогноз прибыли и убытков;
- прогнозирование движения денежной наличности;
- финансовая оценка проекта;
- прогноз запаса финансовой прочности.
- результаты финансово-хозяйственной деятельности компании.

Форму финансовой отчетности желательно привести к требованиям международных стандартов.

## **Анализ финансово-экономического состояния компании**

осуществляется на основе технико-экономических и финансовых показателей компании за последние три года. В ходе анализа определяют форму экономического роста, тип финансовой стабильности, вероятность потенциального банкротства. Завершить анализ целесообразно определением комплексной рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия в динамике.

**Планирование основных финансовых показателей.** В бизнес-моделе представляется прогноз основных форм финансовой отчётности, как правило, укрупнённо, соответственно требованиям международным стандартам, обязательно в прогнозных ценах, т.е. в ценах, выраженных в денежных единицах, которые отвечают покупательской способности каждого периода выполнения проекта.

На основе плановых форм финансовой отчётности осуществляется прогнозирование финансово-экономического состояния предприятия.

Параграф завершается определением критического объёма продаж, показателей рентабельности и финансовой прочности.

**Финансово-экономические результаты деятельности предприятия.** Если бизнес уже какое-то время функционирует, необходимо предоставить баланс и декларации о доходах, желательно за последние 3-4 года.

Главная задача оценки финансового состояния - выявить возможность предприятия оплачивать свои внутренние потребности и рассчитываться по своим обязательствам с внешними агентами. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и организациям принять управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности предприятия за предыдущие годы.

Обобщающие показатели оценки финансового состояния характеризуют:

- ликвидность;
- вовлечение заемных средств;

- оборотность капитала;
- прибыльность.

### **Нормативы ликвидности:**

1) Коэффициент покрытия = текущие активы/краткосрочные обязательства (рекомендуемый критерий); коэффициент быстрой ликвидности = (текущие активы – запасы)/краткосрочные обязательства);

2) Коэффициент абсолютной ликвидности (наличные + краткосрочные финансовые вложения) / краткосрочные обязательства;

3) Собственный оборотный капитал = текущие активы - краткосрочные обязательства.

### **Коэффициенты деловой активности:**

1) Коэффициент оборачиваемости активов = выручка от реализации / среднегодовая стоимость активов;

2) Коэффициент оборачиваемости собственного капитала = выручка от реализации / среднегодовая стоимость собственного капитала;

3) Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача) = выручка от реализации / среднегодовая стоимость основных средств;

4) Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов = себестоимость реализованной продукции / среднегодовая стоимость материально-производственных запасов;

5) Средний срок хранения материально-производственных запасов, дней = 360 / коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов;

6) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = выручка от реализации продукции / среднегодовая стоимость чистой дебиторской задолженности;

7) Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней = 360 / коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности;

8) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности = себестоимость реализованной продукции / среднегодовая стоимость кредиторской задолженности;

9) Средний срок оборота кредиторской задолженности, дн. = 360 / коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

10) Продолжительность операционного цикла = средний срок хранения материально-производственных запасов + средний срок оборота дебиторской задолженности;

11) Продолжительность финансового цикла = продолжительность операционного цикла - средний срок оборота кредиторской задолженности.

### **Коэффициенты стабильности:**

1) Коэффициент финансовой автономии = собственный капитал / общая сумма капитала;

2) Коэффициент финансовой зависимости = заемный капитал / общая сумма капитала (0,5);

3) Коэффициент финансового риска - плечо финансового рычага = заемный капитал / собственный капитал (0,8);

4) Коэффициент финансовой стабильности = собственный капитал / заемный капитал (1,25);

5) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = собственные оборотные средства / текущие активы (0,3);

6) Коэффициент маневренности собственных оборотных средств = собственные оборотные средства / собственный капитал (0,5).

### **Коэффициенты рыночной активности предприятия:**

1) Доходность одной акции = чистая прибыль / число обыкновенных акций в обращении;

2) Соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию = рыночная стоимость акции / чистая прибыль на одну акцию;

3) Норма дивиденда на одну акцию = дивиденд на одну акцию / рыночная стоимость одной акции;

4) Доля выплаченных дивидендов = сумма выплаченных дивидендов / чистая прибыль.

Для предприятия, имеющего неустойчивое финансовое положение, следует оценить вероятность его потенциального банкротства. Для этого можно использовать два основных подхода:

- многофакторная модель Э.Альтмана;
- прогнозирование показателей платежеспособности.

Модель Альтмана: это многофакторная модель, позволяющая вычислить интегральный показатель вероятности потенциального банкротства фирмы, так называемые «Счет-Z-счет», отражающий ее финансовую стабильность:

$K1 = \text{Собственные оборотные средства} / \text{сумма всех активов};$

$K2 = \text{нераспределенная прибыль} / \text{сумма всех активов};$

$K3 = \text{рыночная стоимость обыкновенных и привилегированных акций} / \text{объем заемных средств};$

$K4 = \text{валовая прибыль} / \text{сумма всех активов};$

$K5 = \text{чистая выручка от реализации продукции} / \text{сумма всех активов}.$

В зависимости от величины показателя «Счет-Z-счета», определяется вероятность банкротства фирмы:

до 1,8 - очень высокая;

1,81 - 2,7 - высокая;

2,71 - 3,0 - возможная;

более 3,0 - очень низкая.

По этой модели спрогнозировать банкротство на один год можно с точностью до 90%, на два - до 70%, на три - 50%. В настоящее время разработана и широко используется компьютерная версия модели Альтмана.

**Финансовый план** - это наиболее регламентированная часть при разработке бизнес-модели. Главная задача - обобщить все представленное в предыдущих частях бизнес-модели и дать денежную оценку настоящего и будущего состояния предприятия.

Проведение стратегии в жизнь зависит от планирования и использования разработанных планов как инструмента контроля за деятельностью предприятия. Контроль предполагает учет данных для сравнения с плановыми величинами.

Выделяют чаще всего пять контрольных документов-таблиц:

- прогноз продаж;
- прогноз прибылей и убытков (доходов и расходов, финансовых результатов);
- баланс предприятия (прогнозный),
- прогноз движения денежных средств;
- финансовые коэффициенты.

Эти документы образуют костяк мероприятий по планированию. Анализ точки безубыточности приводится в том случае, если он не сделан в других главах.

**Основные формы представления информации.** Обязательным элементом финансового плана является использование примечаний к таблицам. Содержание этих примечаний - объяснение в таблицы по тем предположений, которые были сделаны в ходе прогноза. Основные требования к предположениям: наличие прямой связи с другими главами бизнес-модели, разумность (допустимость) цифр, приводящие и выводов несмотря на субъективный характер прогноза. Учет основных значимых факторов для составления прогнозов предполагает рассмотрение нескольких составляющих **на уровне отрасли:**

- направления развития отрасли в прошлом (рост, снижение, стагнация);
- сложившиеся тенденции (темпы роста и прироста) существующие прогнозы на будущее (сторонних организаций, экспертов);
- прогнозы с учетом действия важных для этой отрасли событий и явлений.

**На уровне компании:**

- сложившиеся тенденции в прошлом по каждой составляющей доходов и расходов (темпы роста и прироста);
- имеющиеся планы (расчета) по изменению составляющих доходов и расходов;
- прогнозы объемов продаж - основа большей части финансового планирования.

Сначала все товары и услуги разбиваются на несколько групп, и делается три варианта прогноза:

- лучший (оптимистический, максимальный);
- плохой (пессимистический, минимальный);
- наиболее вероятный (реалистический);

Основой прогноза является маркетинг-план и производственный план, точнее это результаты согласования этих глав.

Далее нужно перейти к представлению как минимум одного варианта прогноза с пояснениями и примечаниями. Другие варианты можно представить в приложении.

Для первого года прогноза принято представление величин ежемесячно, во второй год – поквартально; в третьем и далее годам - одной цифрой. Минимальный горизонт планирования в целом для бизнес-модели для внешнего пользования - три года.

**Прогнозирование прибылей и убытков.** Основой этого прогноза является предварительный документ (прогноз продаж), а также результаты анализа состояния предприятия и планы по изменению в маркетинге, производстве и организации производства, которые влияют на показатели этой формы. Перечень показателей, рекомендуемых к использованию, в этой форме не случаен. Представленный образец содержит минимальный набор показателей, необходимый для анализа прогноза, с точки зрения обоснованности. При необходимости перечень статей может быть расширен. Это имеет смысл делать в тех случаях, когда отдельных составляющих

комплексных статей играют важную роль в характеристике конкурентных преимуществ конкретного бизнеса (например, составляющие себестоимости могут быть детализованы). Однако, стоит помнить, что в бизнес-модели для внешнего пользования важно обеспечить простоту и лаконичность.

**Прогнозный баланс.** Реальные формы бухгалтерской отчетности редко приводятся в бизнес-моделях. Формы баланса, приводят в бизнес-моделях, чаще всего бывают агрегированными, то есть укрупненными. Степень детализации зависит от целей составления бизнес-модели. Кроме этого, в бизнес-моделях для внешнего пользования информация, представляющая в балансах, должна приближаться к международным стандартам, и поэтому первичные материалы необходимо трансформировать в соответствии с этими требованиями.

**Прогноз движения денежных средств.** Формат представления этого прогнозного документа также зависит от особенностей бизнеса. В бизнес-модели для внешнего пользования можно предлагать агрегированные формы. Основное условие - возможность увидеть и понять объемы и структуру потоков.

Основное различие между этими двумя документами заключается в том, что схема производственных потоков предусматривает наглядное изображение потоков сырья, материалов, энергии и необходимость обслуживания, а технологическая схема призвана показывать принципиальную последовательность операций при обработке сырья в готовый продукт. На практике, в зависимости от особенностей бизнеса, возможно приведение некоторого смешанного варианта.

**Контрольные вопросы, на которые необходимо дать ответ  
разработчика главы «Производство и финансы»**

*Дайте краткое описание производственных процессов на предприятии:*

1. Какие промышленные операции применяются в производственном процессе продукта?

2. В какой последовательности будут производственные операции?

3. Отвечает ли технология производства современным требованиям?

4. Предусматривается ли производственная кооперация с другими предприятиями? Каким образом? На каких условиях?

5. Какие новые прогрессивные технологии планируется использовать в производственном процессе?

6. Как быстро можно сделать переход к производству новой продукции?

7. Каких затрат требует подготовка производства к выпуску новой продукции?

8. Есть ли на предприятии трудности в организации производства новой продукции? Если есть, то какими путями их можно преодолеть?

9. Как и на каких стадиях будет осуществляться контроль качества новой продукции?

*Охарактеризуйте потребности в материально-технических ресурсах:*

1. Компании нужны дополнительные возможности?

2. Будет ли осуществлять компания строительство новых зданий и сооружений?

3. Какие машины, оборудование и инструменты необходимы для производственного процесса?

4. Имеет ли компания необходимое оборудование для производства новой продукции? Какая степень износа этого оборудования?

5. Сколько будет стоить приобретение оборудования или аренда? Каковы амортизационные отчисления?

6. Какие виды сырья, материалов и предметов комплектующих изделий будут использованы для производства продукции?

7. Какова потребность предприятия в материалах, сырье, т. д.?

8. Какие должны быть производственных запасы для организации нормального хода производственного процесса? Способно ли предприятие обеспечить такие запасы?

9. Где, у кого и на каких условиях будет закупаться сырьё и материалы? Какая репутация этих поставщиков? Есть ли опыт работы с ними или предыдущая договорённость?

10. Какие запасы материально-сырьевых ресурсов необходимы для непрерывного хода производственного процесса на предприятии? Нуждаются ли они в особенных условиях сбережения?

11. Насколько успешно выбрали расположение предприятия исходя из близости рынка поставщиков, доступности рабочей силы, транспорта и др.?

12. Есть ли ограничения на объемы поставок производственных ресурсов? Если есть, то какими могут быть пути выхода из данной ситуации?

*Узнайте потребности предприятия в производственных и непроизводственных помещениях:*

1. Какие производственные и непроизводственные помещения необходимы предприятию? Являются ли они собственными или их нужно их арендовать? Сколько это будет стоить?

2. Как будет осуществляться контроль критических факторов производственного процесса?

3. Как будет осуществляться контроль качества, контроль дисциплины поставок? На какие стандарты при этом будет ориентироваться предприятие?

*Опишите влияние внешних факторов на производственный процесс:*

1. Как будет организована утилизация отходов и соблюдение санитарных норм?

2. Как производственный процесс на предприятии будет зависеть от конкретных поставщиков сырья и материалов?

3. Существуют ли какие-то ограничения касательно приобретения (аренды) помещения, машин и оборудования, поставки сырья и материалов?

*Охарактеризуйте результативность будущей деятельности предприятия, с точки зрения формирования и динамики прибыли в плановом периоде:*

1. Какими предусматриваются объемы продаж продуктов (услуг) предприятия в плановом периоде (по месяцам за первый год и по кварталам за второй и третий годы)?

2. На каких предположениях основываются прогнозы ожидаемых объемов продаж?

3. Какие прямые и общепроизводственные (операционные) затраты на производство и реализацию товаров (услуг) предприятия вы прогнозируете?

4. Какие, по вашему мнению, будут объемы валового, операционного дохода и прибыли предприятия?

5. Какими (согласно графиком безубыточности) должны быть объемы продаж предприятия, чтобы оно стало прибыльным?

*Объясните, как прогнозируются денежные поступления и выплаты предприятия в течение планового периода:*

1. Сколько наличных средств будет у предприятия на начало каждого месяца в течение первого года его функционирования?

2. Какие денежные поступления и выплаты планируются в течение каждого месяца?

3. Когда (период) предприятие будет испытывать дефицит (или излишек наличности)?

4. Сколько средств нужно взять в долг на периоды дефицита и когда они будут возвращены?

*Охарактеризуйте финансовое состояние предприятия на конец каждого года планового периода и дайте оценку ожидаемой эффективности финансовой деятельности предприятия:*

1. Вычислить активы, пассивы и собственный капитал предприятия на конец каждого года планового периода, составьте балансы.

2. Будет ли предприятие способно оплачивать свои краткосрочные долговые обязательства (каков уровень ликвидности предприятия)?

3. Будет ли предприятие способно выполнять свои долгосрочные обязательства по мере наступления сроков платежей (каков уровень платежеспособности предприятия)?

4. Какого уровня рентабельности стремится достичь предприятие в плановом периоде?

5. Как рассчитаны финансовые коэффициенты соотносятся с показателями аналогичных предприятий и с среднеотраслевыми? Какие коэффициенты не совпадают и как это объяснить?

6. Насколько достоверны прогнозы и предположения, на которых основывались финансовые расчеты? В каком диапазоне могут изменяться эти прогнозы и предположения, чтобы реализация данного предпринимательского проекта оставалась экономически целесообразной?

#### 4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа (Построение бизнес-моделей) объемом 35-40 страниц должна состоять из *следующих частей*:

Введение

Глава 1 Характеристика фирмы

Глава 2 Маркетинговые исследования

Глава 3 Производство и финансы

Выводы

В зависимости от специфики выбранной структуры бизнеса бизнес-модель может отличаться.

Бизнес-модель должна соответствовать имиджу успешной компании. Степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура материала, наглядность и краткость. Стил ь изложения должен быть простым, понятным широкому кругу людей и без терминологического барьера. Информация должна быть объемной и, в то же время, краткой. Предлагается метод сворачивания информации: ее классифицируют по категориям и представляют в табличной или графической форме. Трудности, которые препятствуют реализации бизнес-модели должны быть объективно оценены.

Анализ должен быть честным, на основе реалистичных предположений. Предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации. Финансовые расчеты должны быть точными. Обязательным условием является оценка риска проекта.

Курсовая работа должна быть напечатана с помощью текстового редактора на одной стороне страницы стандартного белого листа бумаги формата А4 (210x297 мм); шрифт – Times New Roman; кегль – 14; межстрочный интервал – 1,5 (до тридцати строк на странице); с соблюдением размеров полей: верхнее, нижнее – 20 мм, слева – 30 мм, справа – 15 мм;

абзац – 1,25 см. Печать должна быть четкой, черного цвета, средней жирности.

Вся работа должна иметь сквозную нумерацию. Начинается нумерация с титульного листа, хотя номер ставится, начиная с содержания. Номера страниц проставляются вверху по центру листа без точки арабскими цифрами.

Сверху титульного листа (ниже верхнего поля) подаются сведения о министерстве, которому подчинена Академия, полное название Академии и кафедры. В центре листа указывается тема курсовой работы, ниже и правее фамилии и инициалы студента и руководителя. В центре нижней части указывается название города (Донецк) и год выполнения курсовой работы (Приложение А).

Заголовки курсовой работы следует располагать посередине строки без точки в конце и печатать прописными жирными буквами без подчеркивания.

Заголовки параграфов следует начинать с абзацного отступления и печатать с прописной буквы без подчеркивания и без точки в конце без жирного выделения.

Не допускается дублирование вопросов в различных главах.

**Главы и параграфы.** Слово «глава» и «параграф» не пишутся. Главы с основным содержанием нумеруются арабскими цифрами. Параграфы имеют нумерацию внутри каждой главы. Для каждого параграфа сначала указывается номер главы, а затем номер параграфа в рамках данной главы. Например: четвертый параграф 2–ой главы должен иметь номер 2.4. Номера глав работы и параграфов ставятся перед заголовками. Каждая глава работы должна начинаться с новой страницы.

Текст рукописи должен быть разбит на абзацы. Это улучшает чтение и показывает, что автор в своем изложении переходит к новой мысли, новому утверждению. Нельзя слишком членить текст и отделять одну фразу от другой, если между ними существует тесная содержательная связь.

Перечень (список) должен быть оформлен с помощью нумерованного списка, допускается использование маркированного списка с помощью тире(–).

**Правила оформления иллюстраций.** Все наглядные материалы (таблицы, графики, схемы, рисунки, диаграммы и т.д.), которые располагаются на отдельных страницах работы, включают в общую нумерацию.

Все иллюстрации (кроме таблиц) именуется словом «Рис.» И нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах главы, за исключением иллюстраций, которые приведены в приложениях.

Номер рисунка должен состоять из номера главы и порядкового номера рисунка, которые разделяются точкой. Например, «Рис. 2.1.»– Первый рисунок второй главы (Приложение Г).

Иллюстрации следует пытаться располагать так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота текста или с поворотом по часовой стрелке и располагать сразу же после ссылки на них.

Иллюстрации должны иметь наименование. При необходимости их обеспечивают поясняющими данными (текстом под рисунком). Наименование иллюстрации и объясняющие данные располагаются под ней.

**Правила оформления таблиц.** В курсовой работе студенту приходится пользоваться цифровыми данными, характеризующими те или иные явления и факты. Если этих данных мало, то их перечисляют в тексте по ходу изложения материала, если много – подают в таблицах. Важно правильно и наглядно составлять таблицу, тогда она глубоко раскрывает содержание любого процесса, явления.

Каждая таблица в тексте должна обеспечиваться заголовком, который отражает ее содержание. Заголовок пишется с прописной буквы и располагается над таблицей, но не подчеркивается. С правого края от заголовка пишется слово «Таблица» с указанием ее порядкового номера (знак № не ставится). Таблицы должны иметь сквозной нумерации. Например, в

первой главе 3 таблицы. Номера их следует указывать так: 1.1, 1.2, 1.3; во второй главе нумерация следующая: 2.1, 2.2, 2.3 и т.д.

Если таблица не размещается на одном листе, ее переносят на следующий с надписью «продолжение табл. ...» с нумерацией вертикальных граф. В таблице необходимо сообщать единицы измерения. Если все показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она выносится в заголовок. В случае различных размерностей в «шапке» таблицы в сокращенном виде сообщаются данные о единице измерения в соответствии с действующими стандартами (Приложение Д).

Таблицу размещают после первого упоминания о ней таким образом, чтобы ее можно было читать без поворота или с поворотом по часовой стрелке. Таблицу со значительным количеством граф допускается делить на части и размещать одну часть под другим в пределах одной страницы.

Данные таблиц необходимо анализировать, устанавливая закономерность рассматриваемого экономического явления: уменьшилось или увеличилось число на столько–то процентов, улучшился или ухудшился показатель и что это дает для раскрытия сущности рассматриваемого вопроса.

**Правила написания формул.** Все формулы нумеруются арабскими цифрами. Нумерация должна быть сквозной в пределах данной главы. Первая цифра нумерации соответствует номеру главы, вторая – порядковому номеру формулы в данной главе. Например: 1.1, 1.2, 1.3 и т.д., то есть при переходе от одного подразделения к другому нумерация формул не прерывается.

Номер указывают с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках, например: (2.1). Первая формула второй главы (Приложение Е). Объяснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они предоставлены в формуле. Значение

каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснения начинают словом «где» без двоеточия.

Уравнения и формулы следует отделять от текста свободными строками. Выше и ниже формулы должно быть оставлено не реже одной свободной строки. Если уравнения НЕ размещается в одной строке, оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков (+), (–), умножения (x) и деления (:).

Если формулы приводятся в теоретические части, то они обязательно должны использоваться и при анализе фактического материала.

**Оформление ссылок на использованные источники.** Ссылки в тексте курсовой работы на источники информации следует отмечать порядковым номером ссылок, выделенным двумя квадратными скобками, например, – в работах таких ученых: Иванова А.А., Петрова А.О., Сидорова С.П. [1-3] или [1; 3; 6]. При цитировании одного источника необходимо указывать конкретную страницу [1, с. 223].

Материал в списке использованных источников рекомендуется располагать, выбрав один из двух вариантов:

- в алфавитном порядке, отдельно в русском и латинском алфавите;
- в порядке их использования по тексту курсовой работы.

**Оформление списка литературы.** С особым вниманием следует отнестись к группировке литературы в списке и правилам описания печатных произведений, включаемых в список.

Сведения об источниках, занесенных в список, необходимо оформлять в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1-2003 СИСТЕМА СТАНДАРТОВ ПО ИНФОРМАЦИИ, БИБЛИОТЕЧНОМУ И ИЗДАТЕЛЬСКОМУ ДЕЛУ; ГОСТ 7.1-2003 БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ЗАПИСЬ. БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ. Общие требования и правила составления.

Сведения о книгах (монографии, учебники, справочники и т.п.) должны содержать фамилии и инициалы автора, название наименование

издательства, название серии (если таковая имеется), год выпуска, номер издания, страницы, на которых размещена статья.

После списка использованных источников с новой страницы по середине листа располагается слово «ПРИЛОЖЕНИЯ». Номер страницы, на котором размещено слово «ПРИЛОЖЕНИЯ» отображается в содержании работы.

Далее каждое приложение располагается с новой страницы, причем сами приложения не нумеруются и не отображаются в содержании.

В правом верхнем углу с первой большой буквы печатается слово «Приложение» и рядом – большая буква, обозначающая приложение, например, Приложение А.

Приложения последовательно обозначаются заглавными буквами русского алфавита, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ъ, Ы, Ч, Ь. На каждое приложение должна быть ссылка в тексте. На каждое приложение должна быть ссылка в тексте.

Единственное приложение обозначается как Приложение А.

Иллюстрации, таблицы и формулы, размещенные в приложениях, нумеруют в пределах каждого приложения, например: «рис. Д.1.2» – второй рисунок первой главы. Приложения Д; «формула (А.1)» – первая формула Приложения А.

## 5. ПОДГОТОВКА К ЗАЩИТЕ, ЗАЩИТА И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выполненную курсовую работу необходимо подать на кафедру «Менеджмент непроеизводственной сферы» для регистрации за 10 дней до начала экзаменационной сессии. К курсовой работе студент обязан приложить заверенную личной подписью распечатку проверки текста курсовой работы в системе анализа текстов на наличие заимствований «ЕТХТ Антиплагиат».

В случае положительного отзыва научного руководителя и при условии, что итоговая оценка оригинальности текста курсовой работы не ниже 50% для работ, выполненных обучающимися по программам подготовки бакалавров курсовая работа допускается к защите.

Если курсовая работа выполнена неправильно, с серьезными недостатками, то она возвращается для полной или частичной доработки, в соответствии с указаниями руководителя.

Защита курсовой работы происходит перед комиссией до начала зачётно-экзаменационной сессии. Защита курсовой происходит в форме презентации бизнес-модели. Необходимо раскрыть следующие положения: сущность бизнес-идеи, ключевые факторы ее успеха, необходимы средства, источники финансирования, сроки окупаемости, себестоимость, рентабельность и объем безубыточности. Доклад студента не должна превышать по времени 6-8 минут. В решении вопроса о оценки курсовой работы, после ее защиты, принимается во внимание уровень выполнения работы, умение студента связывать теоретические знания, содержательность ответов на поставленные вопросы.

Общими критериями оценивания курсовой работы являются:

соответствие содержания курсовой работы теме, по которой она выносятся на защиту;

научно-практическое значение предложений и выводов курсовой работы;

соответствие работы требованиям, предъявляемым к оформлению и содержанию;

уровень защиты курсовой работы.

В процессе защиты и при оценивании курсовой работы также обращается внимание на: обоснование выбора темы работы и четкое формулирование ее целей и задач; степень соответствия объема и содержания темы курсовой работы ее целям и задачам; использование первичного периодического материала; глубокое понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем; самостоятельность мышления и творческий подход к проблеме; логику и четкость изложения материала; обоснованность основных положений, выводов; знание литературы по разрабатываемой теме; качество оформления работы; правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы.

Курсовая работа оценивается дифференцированной оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценку «отлично» получают работы, в которых содержатся элементы научного творчества, делаются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика и самостоятельный анализ фактического материала на основе глубоких знаний специальной литературы по данной теме.

Оценка «хорошо» ставится тогда, когда в работе, выполненной на достаточном теоретическом уровне, полно и всесторонне освещаются вопросы темы, но нет должной степени творчества.

Оценку «удовлетворительно» имеют работы, в которых правильно освещены основные вопросы темы, но не проявилось умение логически стройного их изложения, самостоятельного анализа источников, содержатся отдельные ошибочные положения.

Оценку «неудовлетворительно» получают работы в случае, когда студент не может ответить на замечания рецензента, не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснения выводам и теоретическим положениям данной проблемы.

Оценка за курсовую работу является самостоятельной и не имеет непосредственной связи с итогами текущего контроля знаний обучающегося.

Оценка за курсовую работу выставляется по государственной шкале и шкале ESTC:

Средний балл по дисциплине (текущая успеваемость)	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей (до 10%)
4,0 – 4,49	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 20%)
3,75 – 3,99	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 25%)
3,25 – 3,74	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков (до 35%)
3,0 – 3,24	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии, но со значительным

				количеством недостатков (до 40%)
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи (ошибок свыше 40%)
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку (ошибок свыше 65%)

Лучшие работы можно рекомендовать на конкурсы студенческих работ, а также для печати в студенческих сборниках. Курсовые работы подаются на конкурсы, когда они представляют собой разработки, проведенные студентами в процессе обучения, и полученные в них результаты опубликованы, внедрены в практику или в учебный процесс. Защищенные курсовые работы сдаются на кафедру.

Если студент получил неудовлетворительную оценку за курсовую работу он не допускается к сдаче семестрового экзамена.

Студент, не предоставивший курсовую работу в установленный срок или не защитивший ее по неуважительной причине, считается имеющим академическую задолженность.

## 6. ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

### 1. Разработка бизнес-модели предприятия:

- пиццерии;
- кафе;
- фитнес-клуба;
- салона красоты;
- мини-пекарни.
- прачечной;
- солярия;
- студии звукозаписи;
- сауны;
- ателье;
- магазина;
- интернет-магазина.
- изготовления дверей;
- изготовления металлопластиковых окон;
- производства мороженого;
- изготовления йогурта;
- изготовления упаковки;
- производства пластиковых бутылок;
- линия розлива напитков;
- производство птичьего мяса.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://finexpert-training.ru/index.php?ID=152&articleID=358>
2. Richard Hawkins. The “Business Model” as a Research Problem in Electronic Commerce, SPRU – Science and Technology Policy Research, 2001.
3. Rappa M. «Business Models on the Web». Managing the Digital Enterprise, May 16, 2007.
4. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели на основе многосторонних платформ: инновации, революционно преобразующие бизнес // Менеджмент инноваций. – 2011. - №2. – с.88-93.
5. Юдин О.И., Юлдашева О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - №1. – 2012. – с.218-222.
6. Weill P., Malone T.W., D’Urso V.T., Herman G., Woerner S. Do Some Business Models Perform Better then Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. MIT Sloan School of Management Working Paper, 2004.
7. Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, 2008
8. Пол Смит, Крис Бэрри, Алан Пулфорд Коммуникации стратегического маркетинга. Учебное пособие. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2001 – 415 с.
9. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. — 4-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.
10. Stefan Michel, Stephen W. Brown and Andrew S. Gallan Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products. Accepted for Publication in the California Management Review, Spring 2008

11. Юдин О.И., Юлдашева О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - №1. – 2012. – с.220.
12. Сливотски А. Миграция Ценности. - М.:«Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 235 с.
13. Андерсон К. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса. — М.: Вершина, 2008. – 256 с.
14. Трейси М, Вирссма Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. - М.: Вильямс. 2007. – 350 с.
15. Волкова И.О, Тинкина Е.Н. Исследование взаимосвязи типа бизнес-модели и эффективности деятельности российских компаний // Научные ведомости БелГУ. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика . 2013. №15-1 (158). С.54-65. [Электронный ресурс]. - Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vzaimosvyazi-tipa-biznes-modeli-i-effektivnosti-deyatelnosti-rossiyskih-kompaniy#ixzz3VUJBOlxd>
16. Третьяк О.А., Климанов Д.Е. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента 2014. - Том 12. - №3. - С.107-130
17. Vives, L., Svejenova, S. 2011. Business models: towards an integrative framework. Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 9 (3): 230-242
18. Hajiheydari, N., Zarei, B. 2012. Developing and manipulating business models applying system dynamics approach. Journal of Modelling in Management 8 (2): 155–170.
19. Solaimani, S., Bouwman, H. 2012. A framework for the alignment of business model and business processes. Business process management journal, 18 (4): 655-679

20. Guo H., Zhao J., Tang J. 2013. The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese management studies* 7 (3): 447–469.
21. Bocken N. et al. 2013. A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance Journal* 13 (5): 482–497.
22. Котлер Ф.; Келлер К. Л. *Маркетинг Менеджмент*. 12-е издание - СПб.: Питер, 2009. - 430с.
23. Юлдашева О.У., Юдин О.И., Прокопцов В.Е. *Маркетинговые стратегии бизнес-моделирования // Проблемы маркетинга. Логистика*
24. Ткаченко П. Что такое бизнес-модель?, [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-34656/>
25. Сливотски А. *Миграция Ценности*. – М.: Иванов и Фербер, 2006 – 225 с.
26. Сироткин Д. *Выработка эффективной бизнес-модели для компании, ИКФ «Альт»*, 2011 – 123 с.
27. Кравченко Н.А., Кузнецова С.А., Маркова В.Д. и др. *Инновации и конкурентоспособность предприятий / под научной редакцией Титова В.В.* – М.: Новосибирск, ИЭ ОПП СО РАН, 2010 – 223 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Пример оформления титульного листа**  
**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**  
**ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**  
**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**  
**ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»**  
**Кафедра «Менеджмента непроизводственной сферы»**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**  
 по дисциплине «Построение бизнес-моделей»  
 по теме: «.....»

Выполнил(ла) студент(ка) \_\_\_\_\_ курса  
 очной (заочной) формы обучения  
 группы КУиСРБ – \_\_\_ –

\_\_\_\_\_  
 (ФИО студента)

Руководитель \_\_\_\_\_  
 (ФИО руководителя)

\_\_\_\_\_  
 (ученое звание, должность руководителя)

К защите допустить  
 с оценкой \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 (подпись преподавателя)

“     ”     \_\_\_\_\_ 2017 г.

Защищено  
 с оценкой \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 (подпись преподавателя)

“     ”     \_\_\_\_\_ 2017 г.

Донецк  
 2017

### Правила оформления рисунка



Рис.1.1. Взаимосвязи в электронном бизнесе



Рис. 2.3. Прогнозы объемов оборотов интернет-магазинов по торговле физическими товарами

### Пример оформления таблицы

Таблица 2.1

Вертикальный и горизонтальный анализ структуры пассивов ООО «Астра»  
за 2014-2015 гг.

Название статей	Код	2014	2015	Абсол. откл.	Относ. откл.	Темпы рост.
1	2	3	4	5	6	7
<b>Пассив</b>						
<b>III. Капитал и резервы</b>						
Уставный капитал	1310	705 97	1 440 39	734 42	14,33	204,03
Добавочный капитал	1350	7 06	7 55	49	-0,14	106,82
Нераспределенная прибыль	1370	683 88	773 68	8980	-11,21	113,13

**Пример оформления формул**

$$\beta_i = \frac{A_i}{A_{max}} \quad (1)$$

где  $A_{max}$  - максимальная возможная сумма баллов, которая может быть получена по проекту при экспертном оценивании соответствия проектов установленным приоритетам.