

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:29:34
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.12 Бизнес-модели предпринимательской деятельности
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление малым бизнесом
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Козлов Владислав Сергеевич, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.12 Бизнес-модели предпринимательской деятельности одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.12 Бизнес-модели предпринимательской деятельности обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
D/01.6 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1	Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.1	Осуществляет выявление, сбор и анализ информации для бизнес-анализа для формирования возможных решений	ПК-1.1. У-1 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими; ПК-1.1. У-4 Умеет анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации; ПК-1.1. У-6 Умеет анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; ПК-1.1. У-9 Умеет оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей; ПК-1.1. У-11 Умеет отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы и инструменты анализа данных; ПК-1.1. З-3 Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа
			ПК-1.2	Осуществляет описание возможных решений	ПК-1.2. У-2 Умеет оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; ПК-1.2. У-3 Умеет определять связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа; ПК-1.2. У-7 Умеет производить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев; ПК-1.2. У-10 Умеет моделировать объем и границы работ; ПК-1.2. З-2 Знает теорию систем

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 75 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 32 ак.час на лекции и 32 ак.час на практические занятия. 51 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.12 Бизнес-модели предпринимательской деятельности реализуется на 3 курсе в 6-ом семестре после изучения дисциплин:

- Маркетинг
- Организационное поведение
- Управление электронным бизнесом

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр	
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ													
Тема 1.1	Сущность и определение бизнес-модели предприятия	16	4		4							8	Доклад, Тестирование
Тема 1.2	Юридические аспекты при построении бизнес-модели	16	4		4							8	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2. ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ													
Тема 2.1	Маркетинговый блок бизнес-модели	20	6		6							8	Тестирование, Контрольное задание

Тема 2.2	Определение эффективности выбранной стратегии	21	6			6						9	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ													
Тема 3.1	Производственный блок бизнес-модели	21	6			6						9	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.2	Финансовый блок бизнес-модели	21	6			6						9	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29						2	9			18	Экзамен
Итого		144	32			32		2	9			18	51

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ. ПК-1.1, ПК-1.2

Тема 1.1. Сущность и определение бизнес-модели предприятия.

В теме раскрывается категория «бизнес-модель» как концептуальное описание логики создания, доставки и захвата ценности компанией. Рассматриваются основные подходы к определению бизнес-модели (процессный, структурный, ценностно-ориентированный), их преимущества и ограничения. Анализируются ключевые компоненты бизнес-модели: ценностное предложение, целевые сегменты клиентов, каналы сбыта и коммуникации, структура доходов и затрат, ключевые ресурсы и партнеры. Особое внимание уделяется отличию бизнес-модели от стратегии и тактики, а также роли бизнес-модели в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Исследуется взаимосвязь между изменениями внешней среды и необходимостью трансформации бизнес-модели. Формируется понимание бизнес-моделирования как инструмента системного описания бизнеса, интегрированного в процессы стратегического планирования и операционного управления.

Тема 1.2. Юридические аспекты при построении бизнес-модели.

Тема фокусируется на правовом контуре, в рамках которого функционирует и проектируется бизнес-модель. Изучаются ключевые юридические элементы: организационно-правовая форма (ООО, АО, ИП, самозанятость), система налогообложения (ОСН, УСН, АУСН, НПД), лицензирование и разрешительная деятельность. Анализируются типичные правовые риски при построении бизнес-модели: некорректное структурирование договорных отношений с контрагентами, нарушение требований к персональным данным, несоблюдение отраслевых регламентов. Рассматривается влияние юридических ограничений на выбор компонентов бизнес-модели: распределение ответственности между партнерами, защита интеллектуальной собственности, соблюдение антимонопольного и трудового законодательства. Оценивается роль каждого юридического аспекта в обеспечении устойчивости и легитимности бизнес-модели. Формулируются практические рекомендации по интеграции юридической экспертизы в процесс бизнес-моделирования на ранних стадиях.

РАЗДЕЛ 2. ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ. ПК-1.1, ПК-1.2

Тема 2.1. Маркетинговый блок бизнес-модели.

В теме систематизируются маркетинговые инструменты как фундамент для построения клиентоориентированной бизнес-модели. Рассматриваются методы анализа целевой аудитории: сегментирование, персонификация, картирование клиентского пути (Customer Journey Map). Анализируются способы выявления и тестирования ценностного предложения: ценностная карта (Value Proposition Canvas), гипотезы о потребностях, минимально жизнеспособный продукт (MVP). Особое внимание уделяется каналам привлечения и удержания клиентов: метрики воронки продаж, стоимость привлечения клиента (CAC), пожизненная ценность клиента (LTV). Исследуется влияние маркетинговых стратегий (массовый маркетинг, нишевание, персонализация) на архитектуру бизнес-модели. Формируется понимание маркетингового блока не как обособленной функции, а как сквозного процесса обоснования всех внешних компонентов бизнес-модели.

Тема 2.2. Определение эффективности выбранной стратегии.

Тема фокусируется на методах оценки стратегической состоятельности бизнес-модели до ее практической реализации. Изучаются ключевые критерии эффективности стратегии: соответствие миссии и целям организации, достижимость при имеющихся ресурсах, устойчивость к изменениям внешней среды. Анализируются инструменты стратегической оценки: SWOT-анализ (с акцентом на трансформацию угроз в возможности), PESTEL-анализ для учета макрофакторов, матрица Ансоффа при выборе направления роста. Рассматриваются методы сравнения альтернативных стратегий: балльные оценки, взвешенные критерии, анализ «затраты — выгода» на стратегическом уровне. Особое внимание уделяется критериям принятия решения о выборе стратегии: минимальный уровень рентабельности, срок окупаемости, приемлемый уровень риска. Формируются практические алгоритмы проверки выбранной стратегии на противоречия и ресурсную обеспеченность до начала детального проектирования производственного и финансового блоков.

РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ. ПК-1.1, ПК-1.2

Тема 3.1. Производственный блок бизнес-модели.

В теме раскрывается внутренняя логика создания ценности — производственный блок как операционное ядро бизнес-модели. Рассматриваются ключевые элементы производственного блока: цепочка создания ценности (модель Портера), ключевые процессы (основные и вспомогательные), необходимая инфраструктура и оборудование. Анализируются типы производственных систем: единичное, серийное, массовое производство; кастомизация; платформенные и сетевые модели. Особое внимание уделяется управлению ключевыми ресурсами: материально-техническими, человеческими, технологическими, интеллектуальными. Исследуются методы оптимизации производственного блока: бережливое производство (Lean), автоматизация, аутсорсинг неключевых функций, управление качеством (TQM). Формируются практические навыки проектирования производственного блока в зависимости от типа ценностного предложения (продукт vs услуга, физический vs цифровой) и масштаба деятельности.

Тема 3.2. Финансовый блок бизнес-модели.

Тема раскрывает завершающий этап бизнес-моделирования — финансовое обоснование и количественную оценку жизнеспособности модели. Рассматриваются ключевые компоненты финансового блока: структура доходов (модели монетизации — продажа, подписка, freemium, лицензирование, реклама), структура затрат (фиксированные и переменные, постоянные и капитальные затраты), потребность в финансировании. Анализируются методы финансового моделирования: построение прогнозного отчета о прибылях и убытках (P&L), бюджета движения денежных средств (BDDS), баланса. Исследуются показатели эффективности бизнес-модели: точка безубыточности, запас финансовой прочности, маржинальность, рентабельность инвестиций (ROI), чистый дисконтированный доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR). Особое внимание уделяется анализу чувствительности финансовых результатов к изменениям ключевых допущений (объем продаж, цена, стоимость ресурсов). Формируется понимание финансового блока как интегральной оценки всех предыдущих решений (маркетинговых, стратегических, производственных) и инструмента принятия обоснованных управленческих решений.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.12 Бизнес-модели предпринимательской деятельности входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	<p>последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.12 Бизнес-модели предпринимательской деятельности используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам):

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает

	неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ. ПК-

1.1

Тема 1.1. Сущность и определение бизнес-модели предприятия

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение понятию «бизнес-модель предприятия». Назовите её основные элементы.

Вопрос 2. Перечислите основные типы бизнес-моделей (производственная, торговая, сервисная, платформенная). Раскройте их особенности.

Вопрос 3. Какие требования предъявляются к эффективной бизнес-модели? Назовите не менее пяти требований.

Вопрос 4. Что такое «ценностное предложение» в контексте бизнес-моделирования? Опишите этапы его разработки.

Вопрос 5. Какие факторы внешней среды влияют на выбор бизнес-модели? Приведите не менее четырёх факторов.

Вопрос 6. Какие факторы внутренней среды предприятия учитываются при построении бизнес-модели? Приведите не менее четырёх факторов.

Вопрос 7. В чем заключается различие между операционной, инвестиционной и инновационной бизнес-моделями?

Вопрос 8. Какова роль потоков доходов и структуры затрат в бизнес-модели? Какие источники формирования доходов используются?

Вопрос 9. Какие типичные ошибки допускаются предпринимателями при проектировании бизнес-модели? Назовите не менее пяти ошибок.

Вопрос 10. Как распределяются ключевые ресурсы и ключевые процессы между элементами бизнес-модели?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что является ключевым признаком бизнес-модели?

- а) наличие утверждённого бизнес-плана;
- б) описание того, как предприятие создаёт, доставляет и захватывает ценность;
- в) обязательная регистрация юридического лица;
- г) коллективное обсуждение всех альтернатив.

2. Кто является основным субъектом при построении бизнес-модели?

- а) внешний аудитор;
- б) предприниматель или лицо, принимающее решение (ЛПР);
- в) налоговый инспектор;
- г) рядовой сотрудник.

3. Что из перечисленного относится к ключевым блокам бизнес-модели по А. Остервальдеру?

- а) маркетинговая стратегия;
- б) каналы сбыта;
- в) декоративная функция;
- г) развлекательная функция.

4. Какой тип бизнес-модели ориентирован на многократное использование одного и того же актива?

- а) модель «бритва и лезвия»;
- б) платформенная модель;
- в) подписочная модель;
- г) франчайзинговая модель.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие требования предъявляются к качеству бизнес-модели?

- а) масштабируемость;
- б) популярность среди сотрудников;
- в) устойчивость к изменениям внешней среды;
- г) прибыльность;
- д) наличие большого количества вариантов.

2. Что относится к основным элементам бизнес-модели?

- а) ценностное предложение;
- б) цвет рабочего кабинета;
- в) потребительские сегменты;
- г) ключевые партнёры;
- д) стаж работы секретаря.

3. Какие факторы внешней среды влияют на проектирование бизнес-модели?

- а) технологические тренды;
- б) настроение руководителя;
- в) структура рыночного спроса;
- г) цвет стен в переговорной;
- д) действия конкурентов.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов проектирования бизнес-модели:

- а) выбор альтернативной конфигурации;
- б) анализ потребительских сегментов и их потребностей;
- в) контроль реализации бизнес-модели;
- г) разработка ценностного предложения;
- д) запуск бизнес-модели.

2. Установите последовательность уровней проработки бизнес-модели по возрастанию детализации:

- а) операционная модель;
- б) стратегическая бизнес-модель;
- в) концептуальная бизнес-идея.

Тест 4. Установите соответствие между понятием и его определением.

№	Понятие	Определение	
1	Бизнес-модель	А	Совокупность ресурсов и активов, необходимых для функционирования

№	Понятие	Определение	
2	Ценностное предложение	Б	Набор товаров или услуг, представляющих ценность для конкретного сегмента
3	Ключевые ресурсы	В	Логика создания, доставки и монетизации ценности
4	Потоки доходов	Г	Способы получения выручки от каждого потребительского сегмента

Ответ:

1 2 3 4

Контрольные задания:

Задание 1.

По результатам диагностики бизнес-модели действующего предприятия выявлено, что 60% выручки приходится на один потребительский сегмент, 25% — на один канал сбыта, 15% — на одну ключевую компетенцию. Определите, какие риски характерны для каждой концентрации. Предложите по два метода диверсификации для первых двух позиций.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных элементов относятся к производственной, сервисной и платформенной бизнес-моделям: материальные запасы, сеть посредников, график работы персонала, лицензирование, технологическая линия, пользовательский контент, послепродажное обслуживание.

Тема 1.2. Юридические аспекты при построении бизнес-модели

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под «правовой средой» при построении бизнес-модели?

Вопрос 2. Назовите основные организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности (ИП, ООО, АО). Раскройте влияние каждой на бизнес-модель.

Вопрос 3. Что такое «лицензирование» и в каких случаях оно необходимо для реализации бизнес-модели?

Вопрос 4. Какие виды ограничений (налоговые, разрешительные, трудовые, контрактные) учитываются при построении бизнес-модели? Приведите примеры.

Вопрос 5. Какова роль договорной базы в защите элементов бизнес-модели (ценностное предложение, ключевые партнёры, каналы)?

Вопрос 6. Что такое «интеллектуальная собственность» и как её учитывать в бизнес-модели?

Вопрос 7. В чем разница между налоговыми режимами (ОСН, УСН, НПД, патент) при проектировании финансового блока?

Вопрос 8. Какие правовые риски необходимо идентифицировать на этапе построения бизнес-модели?

Вопрос 9. Как формулировка условий в договорах с партнёрами влияет на устойчивость бизнес-модели? Приведите пример корректной и некорректной формулировки.

Вопрос 10. Какие ошибки предпринимателей наиболее часто встречаются на этапе правовой проработки бизнес-модели?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что из перечисленного является обязательным требованием для всех бизнес-моделей в РФ?

- а) наличие иностранного капитала;
- б) регистрация в налоговом органе;
- в) обязательное привлечение юриста;
- г) коллективное обсуждение всех альтернатив.

2. Какая организационно-правовая форма предполагает полную имущественную ответственность предпринимателя?

- а) ООО;
- б) АО;
- в) ИП;
- г) филиал иностранной компании.

3. Что такое «лицензионный договор» в контексте бизнес-модели?

- а) разрешение на вывеску;
- б) передача права использования интеллектуальной собственности;
- в) название компьютерной программы;
- г) дата принятия устава.

4. Какой налоговый режим наиболее целесообразен для модели с низкой рентабельностью и высокой долей расходов?

- а) НПД;
- б) ОСН;
- в) УСН «Доходы минус расходы»;
- г) патент.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие элементы бизнес-модели наиболее чувствительны к юридическим аспектам?

- а) ценностное предложение (патенты, товарные знаки);
- б) атмосферное давление в офисе;
- в) каналы сбыта (договоры с дистрибьюторами);
- г) ключевые партнёры (корпоративные договоры);
- д) день недели проведения совещаний.

2. Какие виды ответственности возникают при реализации бизнес-модели?

- а) налоговая ответственность;
- б) эстетическая ответственность;
- в) гражданско-правовая ответственность перед контрагентами;
- г) административная ответственность;
- д) лексическая ответственность.

3. Какие этапы включает правовая экспертиза бизнес-модели?

- а) анализ регистрационных документов;
- б) формирование альтернативных названий;

- в) проверка договорной базы;
- г) утверждение штатного расписания;
- д) оценка налоговой нагрузки.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность действий при правовой проработке стартапа:

- а) регистрация юридического лица;
- б) выбор организационно-правовой формы;
- в) разработка договорной базы с партнёрами;
- г) постановка на налоговый учёт.

2. Установите последовательность уровней правовой защиты ключевых элементов бизнес-модели по возрастанию сложности:

- а) коммерческая тайна (know-how);
- б) патент на изобретение;
- в) регистрация товарного знака.

Тест 4. Установите соответствие между правовым инструментом и его назначением.

№	Правовой инструмент	Назначение	
1	Патент	А	Защита уникального элемента ценностного предложения от копирования
2	Лицензионный договор	Б	Ограничение ответственности при сбоях в каналах сбыта
3	Договор-оферты с клиентом	В	Передача права использования технологии партнёру за вознаграждение
4	Налоговая льгота	Г	Снижение фискальной нагрузки на потоки доходов

Ответ:

1	2	3	4

Контрольные задания:

Задание 1.

Предприниматель планирует бизнес-модель по разработке мобильного приложения (ценностное предложение — уникальный алгоритм) и его продвижению через блогеров (каналы сбыта). Выберите оптимальную организационно-правовую форму и налоговый режим. Обоснуйте выбор (не менее трёх аргументов). Опишите, как защитить алгоритм и условия работы с блогерами.

Задание 2.

Для бизнес-модели онлайн-школы (бюджет 1 млн руб., 3 сотрудника, работа с

физическими лицами) определите: обязательные юридические требования к онлайн-образованию, две альтернативные ОПФ, три налоговых ограничения, три условия договора с клиентом. Оформите в виде таблицы.

РАЗДЕЛ 2. ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ.

ПК-1.1

Тема 2.1. Маркетинговый блок бизнес-модели

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что составляет теоретическую базу маркетингового блока бизнес-модели?

Вопрос 2. Какие методы относятся к анализу потребительских сегментов? Назовите не менее пяти методов.

Вопрос 3. В чем суть метода «портрет клиента» (customer persona) и каковы правила его построения?

Вопрос 4. Что такое карта эмпатии и какие этапы она включает? В чем её преимущества?

Вопрос 5. Как применяется метод «Jobs To Be Done» (JTBD) при проектировании ценностного предложения?

Вопрос 6. Что такое конкурентный анализ (карта позиционирования) и как он используется для обоснования бизнес-модели?

Вопрос 7. Как проводится анализ каналов сбыта (собственные, партнёрские, цифровые)? Для каких бизнес-моделей он применяется?

Вопрос 8. В чем заключается метод «тайный покупатель» при оценке клиентского опыта?

Вопрос 9. Какие методы сбора обратной связи от клиентов используются для корректировки маркетингового блока?

Вопрос 10. Каковы достоинства и недостатки количественных и качественных методов маркетингового анализа?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой метод относится к качественным методам анализа потребителей?

- а) массовый опрос;
- б) глубинное интервью;
- в) анализ транзакционных данных;
- г) А/В тестирование.

2. Что является результатом карты эмпатии?

- а) точный прогноз продаж;
- б) визуализация мыслей, чувств и боли клиента;
- в) бухгалтерский баланс;
- г) штатное расписание.

3. В чем суть подхода «Jobs To Be Done»?

- а) описание должностных инструкций;
- б) выявление задачи, которую клиент «нанимает» продукт для решения;
- в) случайный выбор сегмента;
- г) математическое моделирование.

4. Какой метод предполагает оценку каналов сбыта по критериям ширина, глубина и интенсивность?

- а) метод Дельфи;
- б) метод сценариев;
- в) анализ дистрибуции;
- г) PEST-анализ.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие методы относятся к методам сегментирования рынка?

- а) демографическое сегментирование;
- б) психографическое сегментирование;
- в) метод цепных подстановок;
- г) поведенческое сегментирование;
- д) балансовый метод.

2. Какие факторы анализируются при построении карты позиционирования конкурентов?

- а) цена;
- б) качество;
- в) цвет упаковки;
- г) уровень сервиса;
- д) корпоративная культура.

3. Каковы преимущества использования нескольких каналов сбыта в бизнес-модели?

- а) большее покрытие аудитории;
- б) снижение зависимости от одного канала;
- в) отсутствие конфликтов между каналами;
- г) синергия в продвижении;
- д) более высокая маржинальность каждого канала.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов построения карты эмпатии:

- а) что клиент видит;
- б) что клиент думает и чувствует;
- в) что клиент говорит и делает;
- г) боли и ожидания клиента.

2. Установите последовательность этапов конкурентного анализа:

- а) выявление ключевых конкурентов;
- б) определение критериев сравнения (цена, качество, сервис);
- в) построение карты позиционирования;
- г) анализ конкурентных преимуществ.

Тест 4. Установите соответствие между методом маркетингового анализа и его характеристикой.

№	Метод	Характеристика	
1	Карта эмпатии	А	Выявление функциональных и эмоциональных задач клиента
2	Jobs To Be Done	Б	Глубокое описание переживаний и контекста клиента
3	Портрет клиента	В	Визуализация относительного положения конкурентов
4	Карта позиционирования	Г	Сводный образ типичного представителя сегмента

Ответ:

1	2	3	4

Контрольные задания:

Задание 1.

По результатам маркетингового анализа выявлено: сегмент А — готов платить премию за скорость (40% рынка), сегмент Б — чувствителен к цене (45% рынка), сегмент В — требует персонализации (15% рынка). Для каждого сегмента сформулируйте ценностное предложение и предложите по одному каналу сбыта. Обоснуйте каждое предложение.

Задание 2.

Для решения о выборе ценностного предложения для кофейни примените метод JTBD. Разработайте три функциональные задачи клиента (утром, днём, вечером). Для каждой задачи опишите: текущее решение, «боль», ожидаемый результат и одну управленческую реакцию (изменение в бизнес-модели).

Тема 2.2. Определение эффективности выбранной стратегии

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем преимущества и недостатки стратегического анализа эффективности бизнес-модели?

Вопрос 2. Как организуется оценка соответствия бизнес-модели стратегии предприятия? Опишите этапы.

Вопрос 3. Что такое «стратегическая поляризация» и как она влияет на устойчивость бизнес-модели?

Вопрос 4. Как избежать «ловушки роста» при масштабировании бизнес-модели?

Вопрос 5. В чем заключается проблема многокритериальности при оценке эффективности стратегии?

Вопрос 6. Что такое сбалансированная система показателей (BSC) для бизнес-модели? Приведите пример.

Вопрос 7. Какие методы сравнения стратегических альтернатив (аддитивная, мультипликативная) существуют? В чем их различие?

Вопрос 8. Что такое метод «стратегический разрыв» (gap analysis) при оценке бизнес-модели?

Вопрос 9. Что такое «бенчмаркинг» и для чего он нужен? Назовите виды бенчмаркинга.

Вопрос 10. Какие программные продукты поддерживают анализ эффективности бизнес-моделей?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что характеризует показатель ROE при оценке эффективности бизнес-модели?
 - а) рентабельность продаж;
 - б) рентабельность собственного капитала;
 - в) ликвидность;
 - г) оборачиваемость запасов.
2. Какой метод используется для стратегической оценки альтернатив бизнес-модели?
 - а) метод цепных подстановок;
 - б) метод взвешенной суммы критериев;
 - в) метод двойной записи;
 - г) метод прямого счёта.
3. Что такое «стратегическая альтернатива» в контексте бизнес-моделирования?
 - а) лучшая по всем критериям;
 - б) один из возможных вариантов конфигурации бизнес-модели;
 - в) альтернатива, которая хуже другой хотя бы по одному критерию;
 - г) альтернатива, выбранная большинством.
4. Какое множество альтернатив называется стратегически устойчивым?
 - а) все возможные альтернативы;
 - б) альтернативы, которые нельзя улучшить по одному критерию без ухудшения по другому;
 - в) альтернативы с минимальной стоимостью;
 - г) альтернативы с максимальной скоростью реализации.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие методы относятся к методам оценки стратегической эффективности бизнес-модели?
 - а) метод главного критерия (ROI);
 - б) метод лексикографической оптимизации;
 - в) метод парных сравнений стратегий;
 - г) метод линейного программирования;
 - д) метод идеальной точки.
2. Какие условия необходимы для эффективного бенчмаркинга бизнес-модели?
 - а) чёткая идентификация эталонной модели;
 - б) разнообразие отраслей для сравнения;
 - в) одинаковый возраст всех участников;

- г) наличие сопоставимых данных;
- д) одинаковый масштаб бизнеса.

3. Какие проблемы возникают при многокритериальной оценке стратегии бизнес-модели?

- а) противоречивость критериев (прибыль vs доля рынка);
- б) необходимость нормализации показателей;
- в) отсутствие необходимости в информации;
- г) проблема измерения нематериальных активов;
- д) проблема определения весов стратегических целей.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность применения метода взвешенной суммы для выбора стратегии бизнес-модели:

- а) расчёт взвешенной суммы для каждой альтернативы;
- б) определение весов стратегических критериев;
- в) нормализация значений критериев;
- г) выбор альтернативы с максимальной суммой.

2. Установите последовательность этапов гар-анализа бизнес-модели:

- а) определение целевого состояния (стратегическая цель);
- б) оценка текущего состояния;
- в) выявление разрыва (гар);
- г) разработка мероприятий по сокращению разрыва.

Тест 4. Установите соответствие между методом оценки эффективности и его характеристикой.

№	Метод	Характеристика	
1	BSC (сбалансированная система показателей)	А	Сравнение показателей бизнес-модели с лидерами рынка
2	Бенчмаркинг	Б	Оценка с четырёх перспектив: финансы, клиенты, процессы, развитие
3	Гар-анализ	В	Линейная свертка нормализованных показателей с весами
4	Метод взвешенной суммы	Г	Выявление разрыва между целевым и текущим состоянием

Ответ:

1	2	3	4

Контрольные задания:

Задание 1.

Используя метод взвешенной суммы критериев, выбрать лучшую стратегическую альтернативу бизнес-модели. Исходные данные:

Альтернатива	Доля рынка (макс)	Маржинальность (макс)	Сложность внедрения (мин)
А	25%	20%	8
Б	40%	15%	6
В	30%	25%	9

Веса критериев: доля рынка – 0,4; маржинальность – 0,4; сложность – 0,2.
Выполните нормализацию (методом min-max) и расчёт.

Задание 2.

Группа из 4 стратегических сессий методом парных сравнений оценивает 3 альтернативы бизнес-модели (франчайзинг, онлайн-продажи, собственные точки). Дана матрица предпочтений (выбирается более предпочтительная альтернатива в каждой паре). Подсчитайте итоговые баллы и определите победителя.

РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ.

ПК-1.1

Тема 3.1. Производственный блок бизнес-модели

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем отличие производственного блока в товарной и сервисной бизнес-моделях? Приведите примеры.

Вопрос 2. Какие методы используются для расчёта производственной мощности при принятии решений в бизнес-модели?

Вопрос 3. Что такое карта потока создания ценности (Value Stream Mapping)? Из каких элементов она состоит?

Вопрос 4. Сформулируйте принципы бережливого производства (Lean) применительно к бизнес-модели. В каких ситуациях они применяются?

Вопрос 5. В чем суть методики «Точно в срок» (JIT) для управления запасами в бизнес-модели?

Вопрос 6. Как работает модель «make or buy» (производить или покупать) при проектировании производственного блока?

Вопрос 7. Какой подход предполагает, что качество встраивается в процесс? Приведите формулу стоимости качества.

Вопрос 8. Что такое «цепочка поставок» (Supply Chain) и для каких бизнес-моделей она критична? Назовите основные элементы.

Вопрос 9. Как рассчитать точку безубыточности производственного блока бизнес-модели?

Вопрос 10. Какие стратегии управления запасами (ABC, XYZ, FMR) используются при разработке производственного блока?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой критерий выбора поставщика ориентируется на минимальную совокупную стоимость владения?

- а) минимальная цена;
- б) максимальная отсрочка платежа;
- в) TCO (Total Cost of Ownership);
- г) максимальный объём поставки.

2. При каком условии принимается решение «производить самостоятельно»?

- а) высокие транзакционные издержки на рынке;
- б) полное отсутствие спроса;
- в) решение принимается единолично;
- г) решение принимается коллегиально.

3. Что характеризует показатель ОЕЕ (общая эффективность оборудования)?

- а) коэффициент загрузки персонала;
- б) интегральный показатель доступности, производительности и качества;
- в) стоимость единицы продукции;
- г) долю брака.

4. Какой метод управления запасами предполагает деление номенклатуры на три группы по объёму потребления?

- а) метод ФИФО;
- б) метод ABC;
- в) метод ЛИФО;
- г) метод средней себестоимости.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие методы применяются для оптимизации производственного блока бизнес-модели?

- а) картирование потока создания ценности;
- б) метод «5S»;
- в) метод дисконтирования денежных потоков;
- г) система «Канбан»;
- д) анализ Парето.

2. Какие элементы включает производственный блок бизнес-модели?

- а) основные средства;
- б) цветовую гамму продукции;
- в) технологические процессы;
- г) поставщики материалов;
- д) складская логистика.

3. Какие стратегии снижения производственных рисков используются в управлении?

- а) диверсификация поставщиков;
- б) увеличение численности персонала;
- в) страховой запас материалов;
- г) изменение дизайна упаковки;
- д) резервирование производственных мощностей.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов внедрения Lean в производственный блок:

- а) оптимизация потока;
- б) картирование текущего состояния;
- в) внедрение стандартизированной работы;
- г) организация рабочего пространства (5S).

2. Установите последовательность применения методов управления запасами от наиболее дорогих к наименее дорогим позициям:

- а) метод С (АВС-анализ);
- б) метод А (АВС-анализ);
- в) метод В (АВС-анализ).

Тест 4. Установите соответствие между методом управления производством и его описанием.

№	Метод	Описание	
1	JIT (Just-in-Time)	А	Выбирается поставщик с минимальной ценой при фиксированном качестве
2	TQM (Total Quality Management)	Б	Поставка материалов точно к моменту использования
3	Make or Buy анализ	В	Вовлечение всех сотрудников в непрерывное улучшение качества
4	Тендер на поставку	Г	Сравнение затрат на собственное производство и закупку

Ответ:

1	2	3	4

Контрольные задания:

Задание 1.

Постройте схему принятия решения «производить или покупать» для компонента бизнес-модели: предприятие производит кофемашины. Себестоимость собственного производства блока управления — 4500 руб. Цена покупки у поставщика — 4800 руб. Постоянные затраты на производство — 2 млн руб./год. Годовой объём потребности — 3000 шт. Определите экономически целесообразный вариант. Рассчитайте, как изменится выбор при росте объёма до 5000 шт.

Задание 2.

Дана структура операционного цикла производственного блока (минуты):
Подготовка (15) → Обработка (30) → Контроль (10) → Ожидание (25) → Сборка (20) → Ожидание (15) → Упаковка (10)
Примените метод картирования потока. Рассчитайте общее время цикла, время создания

ценности и эффективность потока (PCE). Предложите два мероприятия по сокращению потерь.

Тема 3.2. Финансовый блок бизнес-модели

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под финансовой эффективностью бизнес-модели?

Вопрос 2. В чем разница между прибыльностью и ликвидностью при оценке бизнес-модели? Приведите примеры.

Вопрос 3. Какие методы оценки финансовой эффективности бизнес-модели вы знаете? Назовите не менее четырёх.

Вопрос 4. Как рассчитать точку безубыточности бизнес-модели в натуральном и денежном выражении?

Вопрос 5. Что такое финансовая модель стартапа и какие задачи она решает?

Вопрос 6. Каковы основные виды финансовых отчётов для бизнес-модели (отчёт о прибылях и убытках, баланс, отчёт о движении денежных средств)? Охарактеризуйте каждый.

Вопрос 7. Что входит в систему бюджетирования бизнес-модели (операционный, инвестиционный, финансовый бюджеты)?

Вопрос 8. Какие показатели используются для оценки инвестиционной привлекательности бизнес-модели (NPV, IRR, PI, срок окупаемости)?

Вопрос 9. Как осуществляется корректировка финансового блока при изменении ключевых допущений (чувствительность)?

Вопрос 10. Какова роль финансового левериджа в управлении рентабельностью бизнес-модели?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что относится к косвенным показателям оценки финансовой эффективности бизнес-модели?

- а) срок окупаемости инвестиций;
- б) улучшение репутации и лояльности клиентов;
- в) чистая приведённая стоимость (NPV);
- г) рентабельность активов (ROA).

2. Какой вид бюджета отражает планируемые доходы и расходы за период?

- а) бюджет движения денежных средств;
- б) операционный бюджет (P&L);
- в) инвестиционный бюджет;
- г) налоговый бюджет.

3. Что такое «кэш-фло» (cash flow) в финансовом блоке бизнес-модели?

- а) прибыль по отчёту;
- б) разница между поступлениями и выплатами денежных средств;
- в) отчёт в налоговую инспекцию;
- г) рекламная кампания.

4. Какой показатель характеризует способность бизнес-модели генерировать денежные средства после всех инвестиций?

- а) валовая прибыль;
- б) свободный денежный поток (FCF);

- в) маржинальность;
- г) количество совещаний.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие элементы входят в систему финансового мониторинга бизнес-модели?

- а) план-факт анализ выручки;
- б) контроль дебиторской задолженности;
- в) выбор названия решения;
- г) расчёт себестоимости единицы продукции;
- д) анализ операционного рычага.

2. Какие виды финансовых рисков бизнес-модели выделяют?

- а) валютный риск;
- б) эстетический риск;
- в) кредитный риск (неплатежи клиентов);
- г) процентный риск;
- д) лексический риск.

3. Какие причины могут вызвать необходимость корректировки финансового блока бизнес-модели?

- а) изменение цен поставщиков;
- б) сезонные колебания спроса;
- в) хорошая погода;
- г) задержки оплаты от клиентов;
- д) день рождения руководителя.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов построения финансовой модели бизнес-модели:

- а) прогноз отчёта о прибылях и убытках;
- б) расчёт потребности в инвестициях;
- в) прогноз движения денежных средств (DCF);
- г) расчёт точки безубыточности.

2. Установите последовательность расчёта экономической эффективности бизнес-модели:

- а) определение дисконтированного срока окупаемости;
- б) расчёт чистого дисконтированного дохода (NPV);
- в) прогнозирование денежных потоков;
- г) выбор ставки дисконтирования.

Тест 4. Установите соответствие между показателем финансовой модели и его содержанием.

№	Показатель	Содержание	
1	Маржинальность	А	Превышение доходов над расходами до вычета процентов и налогов
2	Операционная прибыль (ЕБИТ)	Б	Отношение чистой прибыли к выручке
3	Рентабельность продаж (ROS)	В	Разница между ценой и переменными затратами на единицу
4	Срок окупаемости (РВ)	Г	Период, за который накопленный денежный поток покрывает инвестиции

Ответ:

1 2 3 4

Контрольные задания:

Задание 1.

Рассчитайте финансовую эффективность бизнес-модели для стартапа. Инвестиции — 5 млн руб. Прогноз денежных потоков по годам: 1-й год — 1,5 млн руб.; 2-й год — 2,5 млн руб.; 3-й год — 3,5 млн руб.; 4-й год — 4 млн руб. Ставка дисконтирования — 15%. Рассчитайте NPV, простой и дисконтированный срок окупаемости, PI. Дайте заключение о целесообразности.

Задание 2.

Разработайте план финансового контроля для бизнес-модели интернет-магазина. Укажите: три ключевых финансовых показателя (KPI), периодичность контроля, ответственных лиц, возможные корректирующие действия при отклонениях (по каждому показателю). Оформите в виде таблицы.

ДОКЛАД

Подготовка докладов «Бизнес-модели предпринимательской деятельности: методология проектирования, инструменты анализа, практика оценки эффективности».

Шесть групповых докладов с обсуждением теоретических основ бизнес-моделирования, инструментария маркетингового, производственного и финансового блоков, а также подходов к оценке эффективности и правовой защите.

Тематика докладов:

1. **Теоретические основы бизнес-моделирования:** сущность, признаки, классификация бизнес-моделей, требования к устойчивости. Сравнительный анализ подходов (Остервальдер, Джонсон, Шейфер). Юридические аспекты при построении бизнес-модели: ОПФ, налоги, договорная база. Типичные ошибки на этапе проектирования.

2. **Маркетинговый блок бизнес-модели:** методы анализа потребительских сегментов (карта эмпатии, JTBD, портрет клиента). Ценностное предложение и каналы сбыта. Сравнительная эффективность, области применения, практические кейсы.

3. **Конкурентный анализ и выбор стратегии бизнес-модели:** карта позиционирования, бенчмаркинг, PEST-анализ для внешней среды. Феномен «стратегической поляризации»: причины, признаки, методы предотвращения. Оценка эффективности выбранной стратегии (BSC, gap-анализ).

4. **Многокритериальная оценка альтернатив бизнес-модели:** проблема многокритериальности при выборе конфигурации, методы нормализации показателей (min-max, целевая точка), способы свертки (аддитивная, мультипликативная), метод взвешенной суммы, метод анализа иерархий Т. Саати. Практические примеры выбора между франчайзингом, онлайн-продажами и собственными точками.

5. **Производственный блок бизнес-модели:** методы оптимизации (Lean, VSM, JIT, 5S). Принятие решений «производить или покупать» (make or buy). Управление запасами (ABC-XYZ) и цепочками поставок. Дерево решений для выбора поставщика. Критерии Вальда, Сэвиджа при выборе производственной стратегии.

6. **Финансовый блок и контроль реализации бизнес-модели:** экономическая эффективность (NPV, IRR, PI, срок окупаемости), анализ безубыточности, операционный рычаг. Система финансового контроля: план-факт анализ, управление денежными потоками. Обратная связь, мониторинг KPI, корректирующие действия. Кейсы из практики российских предприятий (стартапы, МСП).

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по	75-89

курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций

рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то

преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Чернобай, Н. В. Основы управления корпорацией : учебное пособие / Н. В. Чернобай. — Ставрополь : СтГАУ, 2020. — 192 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/245879>

2. Управление проектами : учебное пособие / составители Г. Ю. Буторина [и др.]. — Тюмень : ГАУ Северного Зауралья, 2024. — 122 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/448367>

3. Сименко, И. В. Формирование динамических бизнес-моделей предпринимательских структур: теория, методика, практика : монография / И. В. Сименко, Т. С. Малетова. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2022. — 232 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/461273>

8.2. Дополнительная литература

1. Перспективы производства и дистрибуции цифрового аудиовизуального контента в условиях развития творческих индустрий в Российской Федерации : монография / В. Г. Антонова, Е. А. Байков, И. Ю. Благова [и др.]. — Санкт-Петербург : СПбГИКиТ, 2025. — 160 с. — ISBN 978-5-94760-625-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/516171>

2. Волчёнкова, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. С. Волчёнкова. — Орел : ОрелГАУ, 2024. — 74 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/442298>

3. Управление инновационным развитием предприятий в условиях экономических трансформаций : монография / Н. И. Алексева, А. А. Бакунов, С. М. Баранцева [и др.]. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2024. — 198 с. — ISBN 978-5-00249-101-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/512821>

4. Козлов, В. С. Разработка новых и адаптация существующих инструментов по формированию процессов управления в организациях сферы услуг : монография / В. С. Козлов. — Донецк : ДОНАУИГС, 2020. — 260 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/225809>.

5. Управление проектами и предпринимательская деятельность : учебное пособие / С. Ю. Соболева, В. В. Голиков, С. Е. Ситникова [и др.]. — Волгоград : ВолгГМУ, 2024. — 200 с. — ISBN 978-5-9652-1019-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/450200>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3. – Ст. 74.

2. О коммерческой тайне : Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ : (принят Государственной Думой 9 июля 2004 г. : одобрен Советом Федерации 15 июля 2004 г.) : (ред. от 18 марта 2023 г.). — Москва : КонсультантПлюс, 2023. — 35 с.

3. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400. — Москва : Собрание законодательства РФ, 2021. — № 27. — Ст. 5351.

8.4. Интернет-ресурсы

<https://www.consultant.ru/>

<https://www.garant.ru/>

<https://pravo.gov.ru/>

<https://www.rst.gov.ru/>

<https://e.lanbook.com/>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office