



Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять з дисципліни
«Формування бізнес-моделі підприємства»
для студентів денної форми навчання
за спеціальністю 7.03050401, 8.03050401
«Економіка підприємства»

2012

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

До видавництва у світ дозволяю
Проректор
І.П. Гладкий

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять з дисципліни
«Формування бізнес-моделі підприємства»
для студентів денної форми навчання
за спеціальністю 7.03050401, 8.03050401
«Економіка підприємства»

Всі цитати, цифровий, фактичний
матеріал і бібліографічні відомості
перевірені, написання сторінок
відповідає стандартам

Затверджено
методичною радою
університету
протокол №___ від _____

Укладач:

Касатонова І.А.

Відповідальний за випуск:

Дмитрієв І.А.

2012



Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять з дисципліни
«Формування бізнес-моделі підприємства»
для студентів денної форми навчання
за спеціальністю 7.03050401, 8.03050401
«Економіка підприємства»

Затверджено методичною
радою університету
протокол № _____ від _____

2012

Укладач: канд. екон. наук, доц. Касатонova I.A.

Кафедра економіки підприємства

ЗМІСТ

Мета і задачі занять.....	4
Практичне заняття 1 МОДЕЛЬ ЦІЛЕУТВОРЕННЯ	5
Практичне заняття 2 ФУНКЦІОНАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕЛЬ	6
Практичне заняття 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ	7
Практичне заняття 4 МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ ДАНИХ	9
Практичне заняття 5 ПРОЦЕСНО-РОЛЬОВА МОДЕЛЬ	10
Практичне заняття 6 МОДЕЛЬ «6+1 КОМПОНЕНТ»	11
Практичне заняття 7 МОДЕЛЬ «СПОЖИВАЧ»	12
Практичне заняття 8 ПОВНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА	13
Рекомендована література.....	16
Додаток А.....	17

МЕТА І ЗАДАЧІ ЗАНЯТЬ

Навчальна дисципліна «Формування бізнес-моделі підприємства» належить до циклу нормативних навчальних дисциплін підготовки спеціалістів за напрямом 6.030504 – «Економіка підприємства». Виконання практичних занять є складовою навчального процесу, активною формою аудиторної роботи студентів.

Предметом навчальної дисципліни є методичні основи бізнес-моделювання діяльності суб'єктів господарювання.

Мета викладання дисципліни полягає у підготовці фахівців до виконання професійних обов'язків у галузі бізнес-моделювання.

Згідно з метою **задачі дисципліни** полягають у формуванні знань, вмінь та уявлень про теоретичні положення у сфері бізнес-моделювання.

Після оволодіння курсом «Формування бізнес-моделі підприємства» студенти повинні:

знати:

- сутність і роль бізнес-моделювання в діяльності підприємства;
- загальні поняття теорії моделювання та їх зв'язок з бізнес-процесами підприємства;
- закони і закономірності бізнес-моделювання;
- технологію ведення бізнесу;
- системні компоненти та елементи підприємства;
- механізми реалізації функцій бізнесу;
- сутність та структуру функціональної, організаційної та інформаційної моделей підприємства;
- склад традиційних бізнес-моделей підприємства;
- методику оцінювання позицій бізнесу;
- значення конкурентних стратегій для бізнес-моделювання.

уміти: побудувати модель цілеутворення, функціонально-технологічну модель підприємства, організаційно-функціональну модель підприємства, модель структури даних, процесно-рольову модель, модель «6+1 компонент», модель «споживач» та узагальнюючу повну бізнес-модель підприємства.

Практичне заняття 1

МОДЕЛЬ ЦІЛЕУТВОРЕННЯ

Мета – побудова моделі цілеутворення підприємства.

Завдання:

1. За індивідуальним завданням (додаток А) обрати підприємство – вид бізнесу, для якого буде розроблена бізнес-модель.

2. Побудувати модель цілеутворення підприємства (рис. 1).

3. Установити:

- бізнес-функції, що описують, **ЩО** робить бізнес;
- бізнес-процеси, що описують, **ЯК** підприємство виконує свої бізнес-функції;
- організаційну структуру, що визначає, **ДЕ** виконуються бізнес-функції і бізнес-процеси;
- фази, що визначають, **КОЛИ** (у якій послідовності) мають бути впроваджені ті або інші бізнес-функції;
- ролі, що визначають, **ХТО** виконує бізнес-процеси;

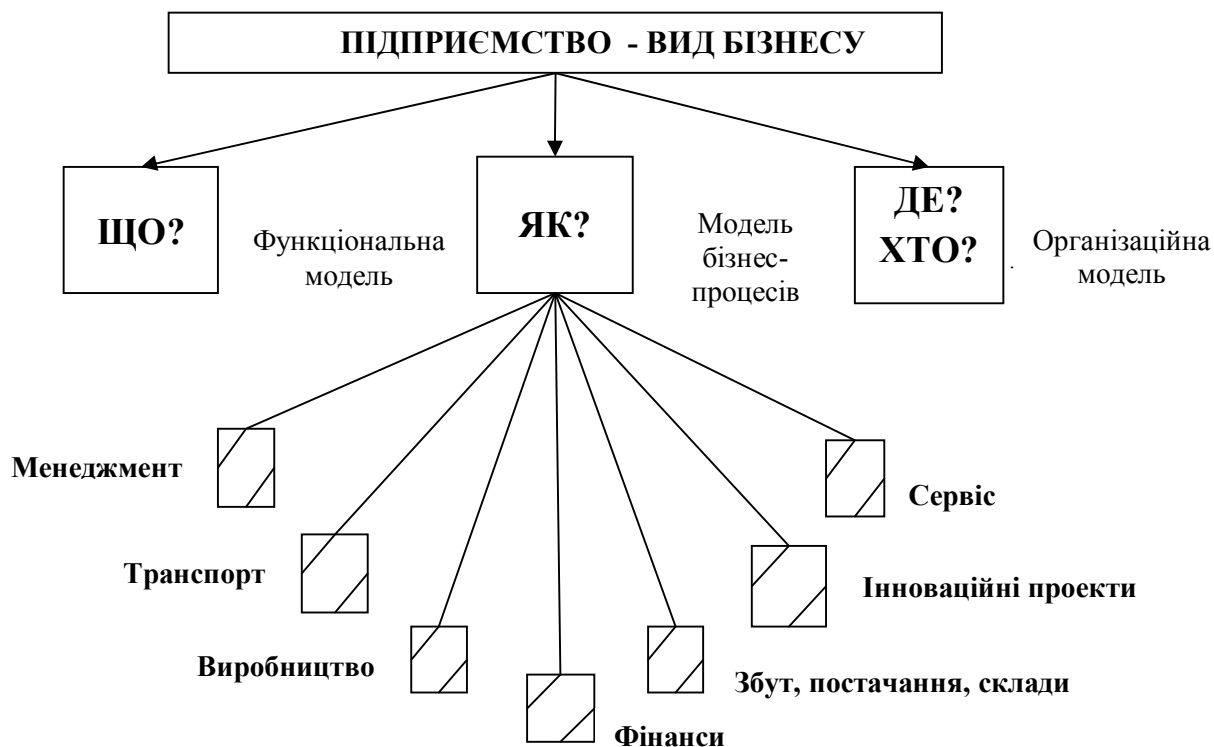


Рис. 1 – Модель цілеутворення підприємства

- правила, що визначають зв'язок між ЩО, ЯК, ДЕ, КОЛИ і ХТО.

4. Зробити висновки навіщо підприємство займається саме цим бізнесом, чому сподівається при цьому бути конкурентоздатним, які цілі для цього необхідно реалізувати.

Практичне заняття 2

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕЛЬ

Мета – побудова функціонально-технологічної моделі.

Завдання:

1. Визначити МІСІЮ підприємства, яка розробляється з одного боку, виходячи з ринкової кон'юнктури і позиціонування підприємства щодо інших учасників зовнішнього середовища, а з іншого – об'єктивних можливостей підприємства і його суб'єктивних цінностей, очікувань і принципів.

2. Побудувати функціонально-технологічну модель (рис. 2).

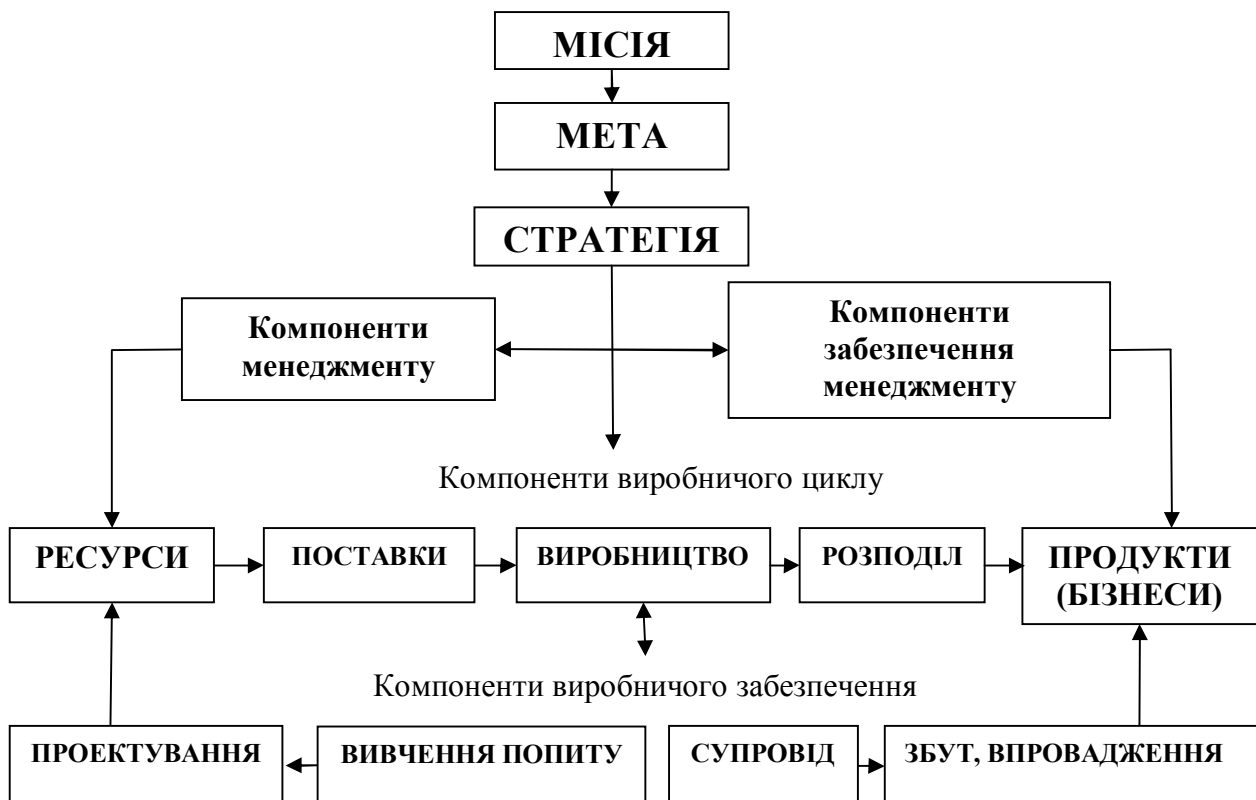


Рис. 2 – Функціонально-технологічна модель підприємства

2. На підставі місії сформувавши МЕТУ і СТРАТЕГІЮ підприємства. З їх допомогою визначити необхідний набір ПРОДУКТІВ, і, як наслідок – необхідні РЕСУРСИ. Відтворення продукції відбувається за рахунок переробки ресурсів в основному виробничому циклі. *Компоненти виробничого циклу* формують необхідні бізнес-функції для поставки ресурсів, виробництва продуктів і їх розподілу в місця реалізації.

3. Для управління вказаним процесом відтворення установити сукупність *компонентів менеджменту*, яка породжує набір функцій управління. Для підтримки процесів відтворення і управління установити *компоненти забезпечення менеджменту* (охорони, технічного оснащення, профілактики і ремонту та ін.).

4. Описати *компоненти виробничого забезпечення*, а саме: вивчення попиту та проектування – стосовно ресурсів, супровід та збут, впровадження – стосовно продуктів на виході.

5. Зробити висновки о засобах виконання запропонованої моделі.

Практичне заняття 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ

Мета – побудова організаційно-функціональної моделі.

Завдання:

1. Для підприємства, яке досліджується обрати бізнес-потенціал, який формує саме уявлення про організаційну структуру (рис. 3). *Бізнес-потенціал підприємства* – набір видів комерційної діяльності, направлений на задоволення потреб конкретних сегментів ринку.

2. Зазначити *функціонал підприємства* – перелік бізнес-функцій, функцій менеджменту і функцій забезпечення, потрібних для підтримки на регулярній основі вказаних видів комерційної діяльності. Крім того, уточнюються необхідні для цього РЕСУРСИ (матеріальні, людські, фінансові, інформаційні) і організаційна СТРУКТУРА підприємства.

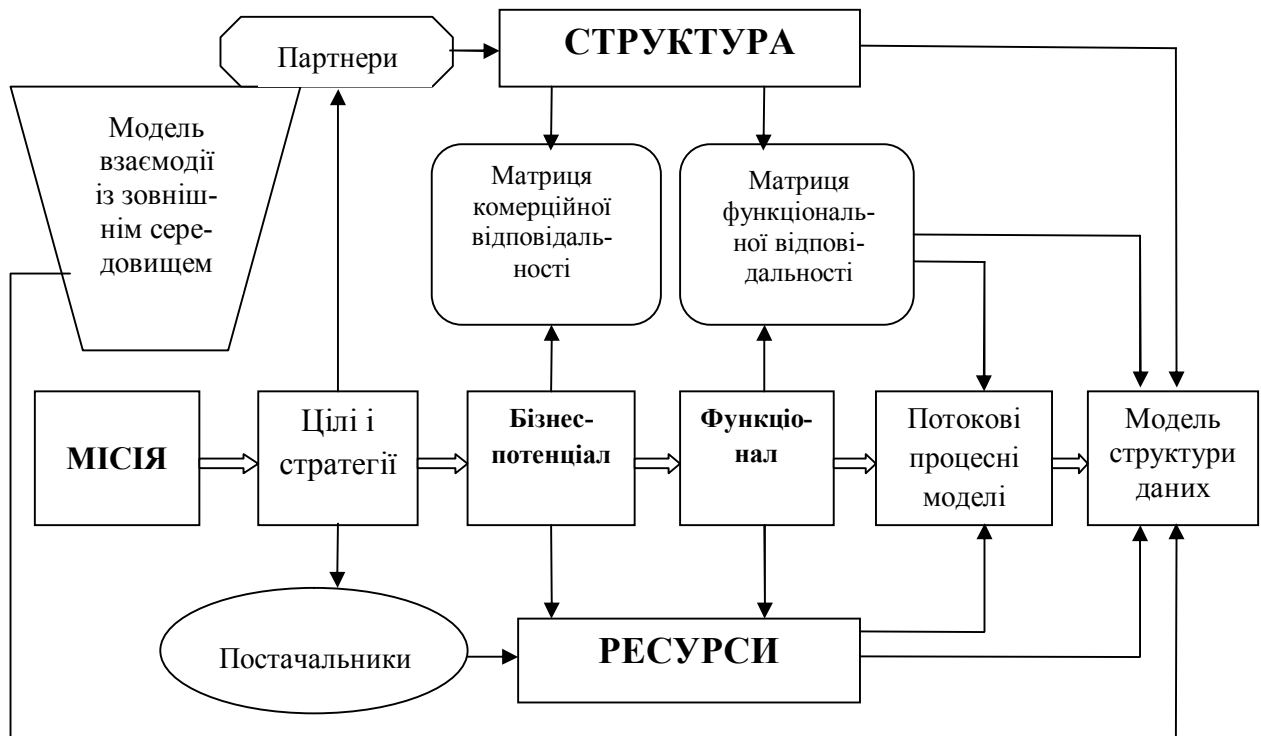


Рис. 3 – Організаційно-функціональна модель підприємства

3. Сформувати *матрицю комерційної відповідальності*, виходячи із специфіки каналів збуту, розуміння основних ресурсів, необхідних для відтворення товарної номенклатури, яка забезпечує побудову фінансової моделі підприємства на підставі методики бюджетування.

4. Закріпити функціональну відповідальність структурних ланок і окремих фахівців (*матриця функціональної відповідальності*) за виконання бізнес-функцій при реалізації процесів комерційної діяльності (закупівля, виробництво, збут і ін.), а також функцій менеджменту, пов'язаних з управлінням цими процесами (планування, облік, контроль в області маркетингу, фінансів, управління персоналом).

5. Зробити висновки о бізнес-потенціалі, функціоналі і відповідних матрицях відповідальності, що є *статичним описом підприємства*. При цьому процеси, що протікають у підприємстві доки у згорнутому вигляді (як функції), слід ідентифікувати, класифікувати і, що особливо важливе, закріпити за виконавцями (майбутніми господарями цих процесів).

Практичне заняття 4

МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ ДАНИХ

Мета – побудова моделі структури даних підприємства.

Завдання:

1. Розробити для підприємства (бізнесу) модель структури даних, яка визначає перелік і формати документів, супроводжуючих бізнес-процеси, а також задає формати опису об'єктів і суб'єктів зовнішнього середовища, компонентів і регламентів оточення підприємства, тобто його моніторинг (рис. 4).



Рис. 4 – Модель структури даних підприємства

3. Сформувані загальновизнаний набір засадничих регламентів підприємства:

- базове Положення про технологічну структуру підприємства;
- пакет Положень для окремих видів діяльності (фінансової, маркетингової і так далі);
- пакет Положень для структурних підрозділів (цехів, відділів, секторів, груп і тому подібне);

- посадові інструкції для чіткого розмежування і документального закріплення зон відповідальності менеджерів.

3. Зробити висновки о тенденціях залежності підприємства від зовнішнього оточення.

Практичне заняття 5

ПРОЦЕСНО-РОЛЬОВА МОДЕЛЬ

Мета – побудова процесно-рольової моделі підприємства.

Завдання:

1. Виконати процесно-цільовий опис підприємства, яке досліджується, що дозволить отримати взаємопов'язані відповіді на наступні запитання: навіщо – що – де – хто – як – коли – для кого скільки – у якому вигляді (рис. 5)?

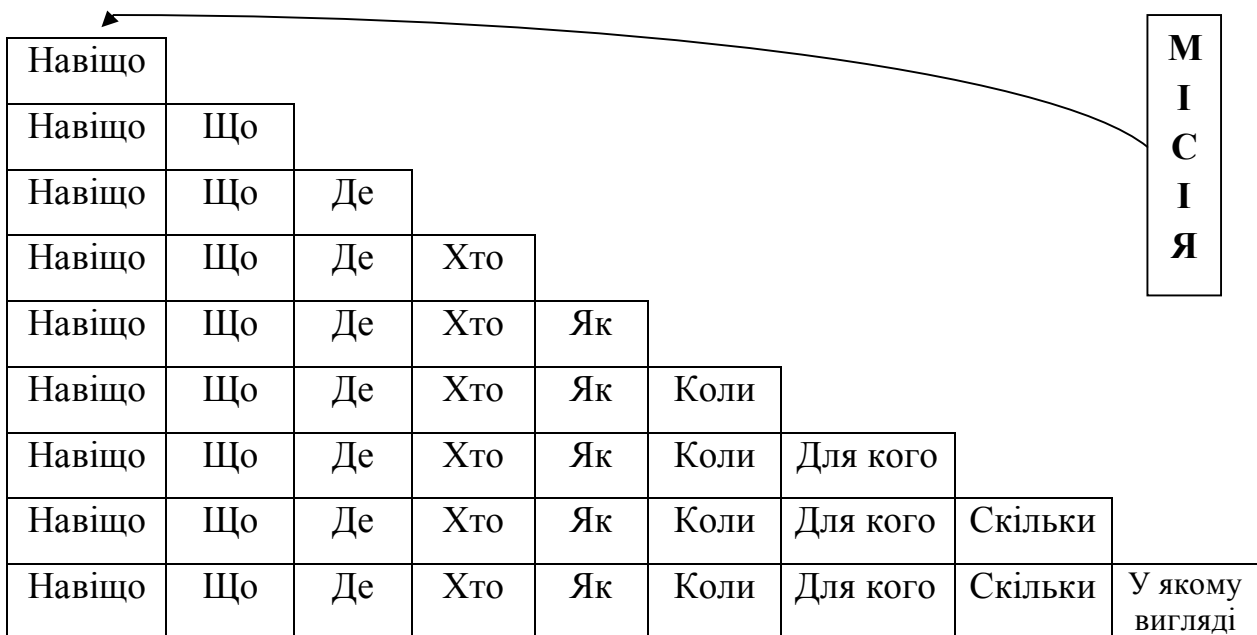


Рис. 5 – Модель процесно-рольового опису підприємства

2. Зазначити місію підприємства. Дана модель є своєрідним відображенням водночас двох моделей – виробничої та маркетингової, які відповідають встановленій місії підприємства.

3. Для підтримки процесів відтворення і управління сформувати набір відповідних посадових функцій для закріплення їх за виконавцями.

4. Зробити висновки відносно рольового забезпечення бізнес-процесів підприємства.

Практичне заняття 6

МОДЕЛЬ «6+1 КОМПОНЕНТ»

Мета – побудова моделі підприємства «6+1 компонент».

Завдання:

1. Обрати інновацію, яку можна запропонувати підприємству, бізнес-діяльність якого аналізується на ринку.

2. Описати наступні елементи моделі «6+1 компонент» (рис. 6) тобто, як саме впровадити інновацію у діяльність підприємства – виду бізнесу з урахуванням його кожного структурного елемента:



Рис. 6 – Бізнес-модель «6+1 компонент»

- 1) **Пропозиція споживчій цінності** – опис проблеми споживача, вирішення цієї проблеми і вартості цього рішення з точки зору споживача.
 - 2) **Структура ланцюжка створення цінності** – положення і діяльність підприємства у ланцюжку створення цінності і спосіб здобуття своєї долі цінності, що створюється в ланцюжку. Також включає визначення конкурентів, партнерів і різних мережевих ефектів, які можуть бути використані для того, щоб створити і доставити споживачу більше цінності.
 - 3) **Сегмент ринку** – цільова група, визначена з розумінням того, що в різних сегментів ринку різні потреби. Інколи потенціал інновації розкривається лише при перемиканні уваги з одного сегменту ринку на інший.
 - 4) **Конкурентні стратегії** – як підприємство намагатиметься створювати стійку конкурентну перевагу і використовувати її для зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку.
 - 5) **Модель здобуття доходів і прибутку** – схема того, як генерується дохід (продажі, оренда, підписка, послуги і тому подібне), структура собівартості і планований прибуток.
 - 6) **Стратегії зростання** – як підприємство збирається швидко розвиватися і зростати протягом тривалого періоду.
3. Зробити висновки о засобах виконання запропонованої моделі.

Практичне заняття 7

МОДЕЛЬ «СПОЖИВАЧ»

Мета – побудова моделі підприємства «Споживач».

Завдання:

1. Описати системні компоненти та елементи підприємства згідно індивідуального завдання, а саме: склад директорів, маркетингологи, продавці, відділ закупок, виробники, фінансисти, новатори-розробники, лідери-конкуренти.

2. Встановити функції кожного з перерахованих елементів з позиції їх впливу на споживача або покупця продукції, яка виробляється або послуг підприємства.

3. Побудувати модель «Споживач» (рис. 7) та встановити як споживачі (покупці) зворотно можуть вплинути на структурні елементи підприємства.

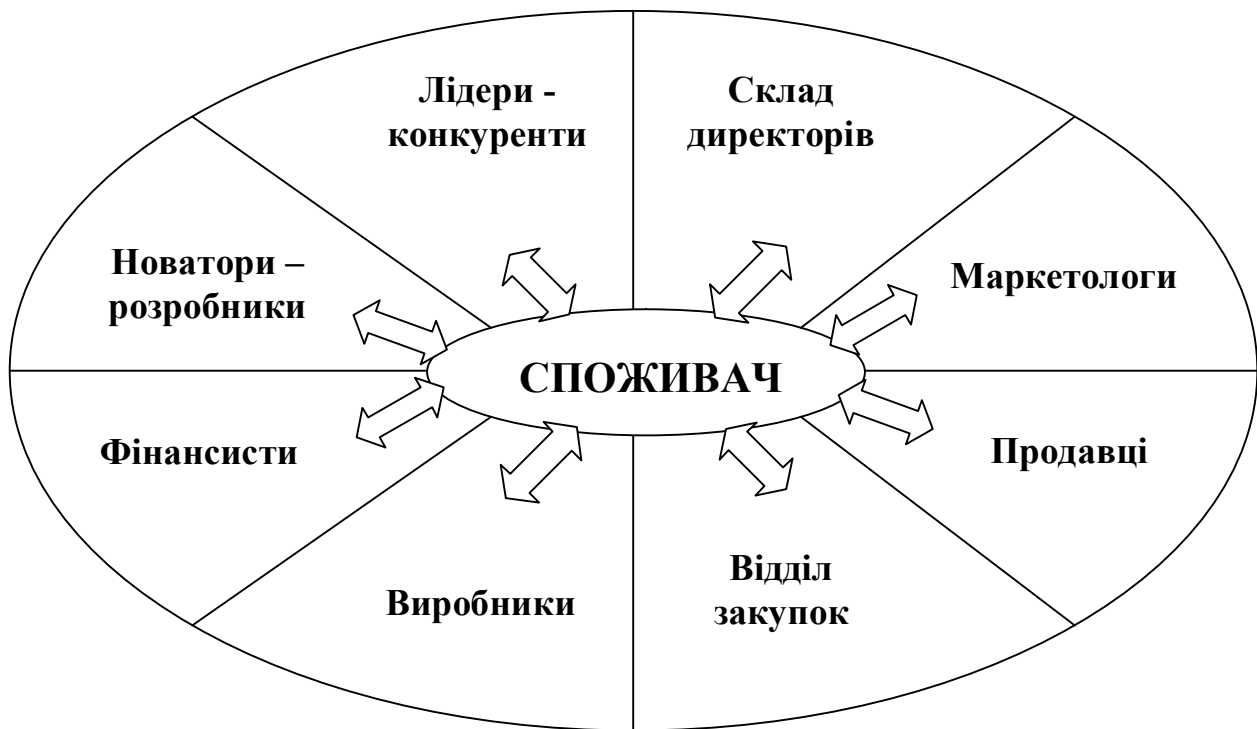


Рис. 7 – Бізнес-модель «Споживач»

4. Зробити висновок о можливих варіантах вирішення спорів між виробником та споживачем продукції (послуги).

Практичне заняття 8

ПОВНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА

Мета – побудова повної бізнес-моделі підприємства.

Завдання:

1. Описати діяльність підприємства, яке досліджується за допомогою універсальної безлічі управлінських реєстрів (цілі,

стратегії, продукти, функції, організаційні ланки та ін.).
Управлінські реєстри по своїй структурі є ієрархічні класифікатори.

2. Об'єднуючи класифікатори у функціональні групи і закріплюючи між собою їх елементи за допомогою матричних проекцій побудувати повну бізнес-модель підприємства (рис. 8).

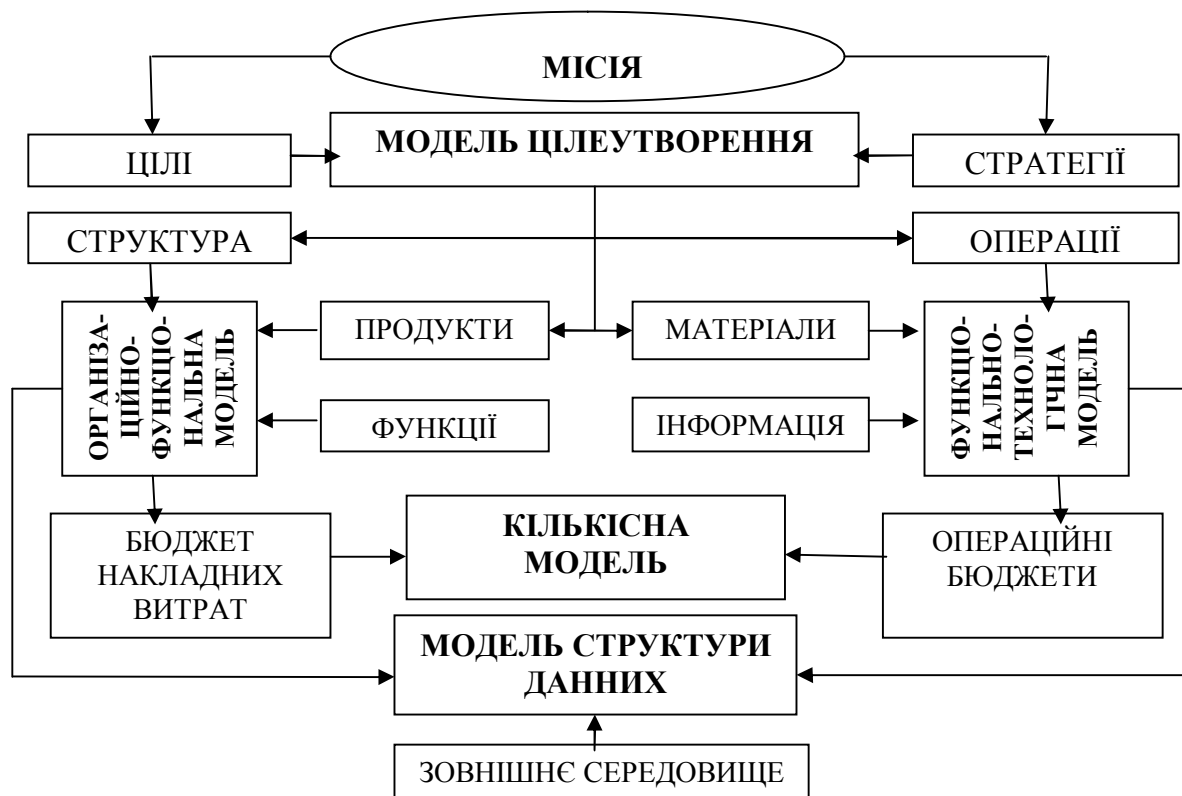


Рис. 8 – Повна бізнес-модель підприємства

3. Уточнити кожну складову повної бізнес-моделі:

– **МОДЕЛЬ ЦІЛЕУТВОРЕННЯ** об'єднує місію, цілі і стратегії. Відповідає на питання *навіщо* компанія займається саме цим бізнесом, чому сподівається при цьому бути конкурентоздатною, які цілі і стратегії для цього необхідно реалізувати;

– **ОРГАНІЗАЦІЙНО - ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ** закріплює види бізнесу і функції за організаційними ланками. Відповідає на питання *хто*, в якому підрозділі (*де*) і *що* саме робить у підприємстві (і відповідно відповідає за це);

– ФУНКЦІОНАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕЛЬ описує послідовне перетворення матеріальних і інформаційних ресурсів у підприємстві. Відповідає на питання *як* відбувається перетворення ресурсів по кожній операції, в якій часовій послідовності (*коли*) і як організована взаємодія операцій в процесі перетворення ресурсів (*кому*);

– КІЛЬКІСНА МОДЕЛЬ описує бюджети підприємства – надходження і вибуття грошових коштів в ході виконання бізнес-процесів і виникаючі при цьому доходи та витрати. Відповідає на питання *скільки* необхідно фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства;

– МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ ДАНИХ описує класифікацію, формати, способи зберігання, адресність, час і місце використання процедурних регламентів і кількісних звітів як самого підприємства і так опису об'єктів зовнішнього оточення. Відповідає на питання *у якому вигляді* представлена інформація про підприємство і зовнішнє середовище.

4. Зробити висновок стосовно того:

- чи забезпечує повна бізнес-модель підприємства необхідну повноту і точність його опису;
- чи формуються за допомогою бізнес-моделі всі необхідні управлінські регламенти;
- чи досягається за рахунок бізнес-моделі прозорість, передбачуваність і відтворність бізнесу;
- чи забезпечується висока динаміка його розвитку, конкурентоспроможність, а значить й інвестиційна привабливість підприємства - виду бізнесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Базылев Н.И. Основы бизнеса: учеб. пособие / Н.И. Базылев, М.Н. Базылева. – Минск: Мисанта, 2003. – 253 с.
2. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом: учеб. пособие для вузов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.–391с.
3. Грибов В.Д. Основы бизнеса: учеб. пособие / В.Д. Грибов. М.: Финансы и статистика, 2005. – 160 с.
4. Кийосаки Р.Т. Школа бизнеса: пер. с англ. / Роберт Т. Кийосаки и Шэрон Л.Лектер. – Минск: Попурри, 2003. – 271 с.
5. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса: учеб. для вузов / Н.Ю. Круглова. – М.: РДЛ, 2003. – 527 с.
6. Лазарев А.В. Бизнес-планирование как форма экономического управления / А.В. Лазарев. – Москва, 2000. – 191 с.
7. Рубин Ю.Б. Основы бизнеса: учеб. для экон. спец., вузов / Ю.Б. Рубин, Т.Д. Коломиец, В.А. Леднев и др. – 5-е изд. – М.: Маркет ДС, 2003. – 777 с.
8. Шейнин Э.Я. Предпринимательство и бизнес: учеб. пособие для вузов / Э.Я. Шейнин. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 349 с.

Перелік підприємств-видів бізнесу за індивідуальним варіантом

1. Автотранспортне підприємство «Хлібний парк» м. Харків.
2. Харківська бісквітна фабрика.
3. Харківський завод шампанських вин.
4. Харківський тракторний завод.
5. Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева.
6. Харківський турбінний завод «Турбоатом».
7. Харківський авіазавод.
8. Харківський м'ясокомбінат.
9. «Техноком – 3» м. Харків (Мівіна).
10. Пивзавод «Рогань» м. Харків.
11. Міжнародний аеропорт «Харків».
12. Швацька фабрика ім. Тінякова м. Харків.
13. Запорізький автомобілебудівельний завод «Автоаз».
14. СТО м. Харків.
15. Готель «Харків».
16. Хладопром м. Харків.
17. Страхова компанія «Саламандра» – філія м. Харків.
18. Укрсоцбанк – філія м. Харків.
19. Державний академічний театр ляльок м. Харків.
20. Харківський концерн «АВЕК».
21. Київський ювелірний завод.
22. Торгівельно-розважальний комплекс «Дафі».
23. Супермаркет «Таргет».
24. Радмір Експохол – виставковий комплекс м. Харків.
25. Українська чаєфасувальна фабрика «Ахмад».
26. Кафе «Париж» м. Харків.
27. Фабрика «Червона нитка» м. Санкт-Петербург.
28. Побутова хімія «Проктор енд Гембл».
29. Косметика «Оріфлейм».
30. Тютюнові вироби «Філіп Моріс Україна».

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять з дисципліни
«Формування бізнес-моделі підприємства»
для студентів денної форми навчання
галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»
напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»
за спеціальністю 7.03050401 «Економіка підприємства»

Укладач: Касатонova Інна Анатоліївна

Відповідальний за випуск: Дмитрієв І.А.

Підп. до друк.	Формат 60×80	
1/16 Бум. Тип №		
Друк офсетний	Ум. др. л.	Нав - вид. л.
Тираж екз.		Ціна договірна
Зак. №		

ХНАДУ, ГСП, Харків, вул. Петровського, 25

Підготовлено у Харківському національному автомобільно-
дорожньому університеті