**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою

Державного університету «Житомирська політехніка»

протокол від «\_\_»\_\_\_\_\_\_\_2020 р.

№\_\_

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

для самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни

**«ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»**

для студентів освітнього ступеня «БАКАЛАВР»

денної та заочної форми навчання

спеціальності 051 «Економіка»

освітньо-професійної програми «Економіка»

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

факультет бізнесу та сфери обслуговування

кафедра менеджменту і підприємництва

Розглянуто і рекомендовано

на засіданні кафедри менеджменту і підприємництва

Протокол № 1 від 17 січня 2020 р.

Житомир

2020

Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» для студентів освітнього ступеня «бакалавр» денної та заочної форми навчання спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка» та спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. – 36 с.

**Розробник:** к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

**Рецензенти:**

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту і підприємництва Державного університету «Житомирська політехніка», Бужимська К.О.;

к.е.н., доц., доцент кафедри цифрової економіки та міжнародних економічних відносин Державного університету «Житомирська політехніка» Юрківський О.Й.

Методичні рекомендації призначені для самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» студентів для студентів освітнього ступеня «бакалавр» денної та заочної форми навчання. Вони містять опис змісту навчальної дисципліни та вправи і завдання для вирішення.

Розглянуто і рекомендовано на засіданні кафедри менеджменту і підприємництва Протокол № 1 від 17 січня 2020 р.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА*»………………*……………..** | **4** |
| **2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ «ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»………** | **5** |
| **3. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ………………*…………*** | **6** |
| 4. Самостійна робота студентів………………………. | **11** |
| 4.1. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ……………………………………… | **11** |
| **4.2. ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ (КОНТРОЛЬНОЇ) РОБОТИ СТУДЕНТА** | **20** |
| 5. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ «ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»……………………………. | **30** |
| 6. ФОРМИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ…………………. | **31** |
| **7. ЛІТЕРАТУРа………………………………………………………** | **34** |
|  |  |

1. **МЕТА, ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

**«ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»**

### 1. Мета та завдання навчальної дисципліни

### Метою дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» є: формування здатностей самостійно мислити та приймати управлінські рішення на основі формування бізнес-моделі підприємства.

**Завданнями дисципліни** **є**: вивчення господарських бізнес-процесів, що відбуваються у виробничо-комерційних системах підприємств.

Результатом вивчення дисципліни є набуття студентами таких **компетенцій:**

* застосування методів моделювання бізнес-процесів до дослідженої організації;
* вміння проводити структурний і функціональний аналіз бізнес-процесів;
* проведення заходів економічної діагностики;
* виконання комплексних економічних розрахунків для ефективного здійснення господарської діяльності на рівні підприємств з урахуванням чинників дії зовнішнього та внутрішнього середовища;
* закріплення комплексу економічних знань і засвоєння досягнень теорії і практики управління підприємством.

**2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ «ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин | | | | | | | | |
| денна форма  4 курс | | | | | денна форма  3 курс | | | |
| усього | у тому числі | | | | усього | у тому числі | | |
| л | п | с.р. | | л | п | с.р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 |
| **Змістовий модуль 1**. Теоретико-методологічні підходи до формування бізнес-моделі підприємства | | | | | | | | | |
| Тема 1.1. Сутнісна характеристика та функції бізнес-моделі підприємства | 13 | 1 | 1 | 11 | 11 | | 2 | 2 | 7 |
| Тема 1.2. Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі компанії | 13 | 1 | 1 | 11 | 11 | | 2 | 2 | 7 |
| Тема 1.3. Ресурсна теорія у системі бізнес-моделювання | 14 | 2 | 2 | 10 | 11 | | 2 | 2 | 7 |
| Тема 1.4. Визначення ключових компетенцій компанії | 14 | 2 | 2 | 10 | 12 | | 2 | 2 | 8 |
| Разом за змістовим модулем 1 | 54 | 6 | 6 | 42 | 45 | | 8 | 8 | 29 |
| **Змістовий модуль 2.** Механізм формування бізнес-моделей підприємства | | | | | | | | | |
| Тема 2.1. Діагностика бізнес-портфеля компанії | 13 | 1 | 1 | 11 | 11 | | 2 | 2 | 7 |
| Тема 2.2. Система бізнес-процесів компанії | 13 | 1 | 1 | 11 | 11 | | 2 | 2 | 7 |
| Тема 2.3. Управління життєвим циклом бізнес-моделі: формування розвиток та трансформація | 14 | 2 | 2 | 10 | 11 | | 2 | 2 | 7 |
| Тема 2.4. Значення інтелектуального капіталу для формування бізнес-моделі підприємства | 14 | 2 | 2 | 10 | 12 | | 2 | 2 | 8 |
| Разом за змістовим модулем 2 | 54 | 6 | 6 | 42 | 45 | | 8 | 8 | 29 |
| Усього годин | 108 | 12 | 12 | 56 | 90 | | 16 | 16 | 58 |

**3. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

**Змістовий модуль 1**. Теоретико-методологічні підходи до формування бізнес-моделі підприємства

**Тема 1.1. Сутнісна характеристика та функції бізнес-моделі підприємства**

Етапи розвитку концепції формування бізнес-моделі. В 60-х роках (перший етап) управління було зосереджене на вирішенні задач ефективного використання матеріальних ресурсів і здійсненні аналізу зовнішнього середовища в умовах обмеженої інформації. В кінці 60-х – на початку 70-х років отримали застосування нові інструменти управління потоками ресурсів і продукції - методи портфельного аналізу діяльності підприємства. У 80–х роках (другий етап) з’явились роботи М. Портера, в яких визначалось, що стратегія компанії повинна базуватись на конкурентних перевагах. В 90–х роках (третій етап) зумовили відмову багатьох компаній від традиційних підходів до стратегічного управління.

Походження поняття бізнес-модель. Визначення бізнесу, визначення моделі, визначення бізнес-моделі підприємства. Підходи до визначення терміну «бізнес-модель», можуть бути розділені на дві категорії: орієнтовані на цінність / клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення організації); орієнтовані на процеси / ролі (підхід, спрямований всередину організації). «Рівняння цінності».

Основні завдання бізнес-моделі, питання на як відповідає бізнес-модель. Функції бізнес моделі: стратегічні, операційні, фінансові. Класифікація бізнес-моделей підприємства.

Основні підходи до формування бізнес-моделей компанії. Гуманітарний, процесний, онтологічний, управлінський.

**Тема 1.2. Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі компанії**

Пріоритети споживачів. Споживча цінність продукту. Структура споживчої цінності продукту чи послуги: матеріальні характеристики; нематеріальні характеристики; наявність ексклюзивних характеристик; рівень кастомізації продукту чи послуги.

Сучасна маркетингова концепція “комплексного рішення”. Майбутні пріоритети споживачів формують бажання отримати новий рівень цінності, а тому впливають на зміну попиту із часом. Формування майбутніх пріоритетів споживачів впливає на виникнення нового попиту на продукти чи послуги із вищим рівнем цінності.

Система прийняття рішень споживачами. Основні чинники прийняття рішень споживачами: ціна; купівельна спроможність; якість; витрати на користування; пропозиції конкурентів; післяпродажний сервіс; емоційне ставлення до покупки.

Реалізація «каскаду» пріоритетів споживачів у бізнес-моделі компанії. У споживачів є два види потреб: ті, що явно виражені через їх попит на певні товари чи послуги на ринку сьогодні; ті, що в даний період “замовчуються” споживачами або ігноруються компаніями.

Основні функції відділу досліджень і розробок: розробка політики та загальної програми науково-технічних досліджень компанії; аналіз ринку; управління процесами у сфері розробок нової продукції та удосконалення існуючої, контроль якості продукції; розробка рекомендацій та обґрунтування бюджету витрат та інвестицій у дослідження та розробки.

**Тема 1.3. Ресурсна теорія у системі бізнес-моделювання**

Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія. Концепція “динамічних здібностей” підприємства. “Концепція інтелектуального потенціалу фірми”. Сукупність ресурсів, яку компанія може використовувати у своїй бізнес-діяльності, поділяють на дві групи: осяжні ресурси та неосяжні ресурси.

Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії. Елементи інтелектуального капіталу: людського капіталу; структурного капіталу; ринкового капіталу (споживчого капіталу, капіталу відносин). Коефіцієнт Тобіна.

Визначення та види ресурсних ефектів. Ресурсний ефект. Види ресурсних ефектів: комплементарний (доповнюючий) ресурсний ефект; мультиплікативний ресурсний ефект.

Традиційні бізнес-моделі. Посередницька. Рекламна. Інформаційна. Торгова. Виробнича. Партнерська. Ком’юніті. Підписна. За вимогою.

**Тема 1.4. Визначення ключових компетенцій компанії**

Поняття та види компетенцій. Ключова компетенція. Модель «дерева» компетенцій компанії. Взаємозв’язок ключових компетенцій та елементів інтелектуального капіталу. Людський капітал: сукупність знань працівників; кваліфікація та новаторство; система цінностей; корпоративна культура; філософія компанії. Споживчий капітал (капітал відносин): лояльність і відданість клієнтів; канали збуту; партнерські угоди з постачальниками. Структурний капітал: виробничі технології; системи управлінських технологій, комунікації, комп’ютерні програми; нематеріальні активи.

Види компетенцій: внутрішні та зовнішні. Загальні властивості ключових компетенцій: складність кодифікації; похідний характер від сукупності стратегічних ресурсів і здібностей підприємства; відсутність матеріальної основи та носіїв; незношуваність у процесі її використання; складність копіювання конкурентами; синергійна природа формування споживчої цінності продукту чи послуги.

**Змістовий модуль 2.** Механізм формування бізнес-моделей підприємства

**Тема 2.1. Діагностика бізнес-портфеля компанії**

Загальна характеристика елементів бізнес-портфеля компанії. Портфельний аналіз. “Стратегічна зона господарювання” (СЗГ) та “стратегічна одиниця бізнесу” (СОБ). Фактори, що визначають стратегічну зону господарювання: майбутні потреби ринку; технологія, за допомогою якої буде задовольнятись потреба; споживачі, потреби яких будуть задовольнятись; географічний регіон. Стратегічний господарський підрозділ (СГП). Бізнес-портфель підприємства.

Аналіз портфеля бізнесів компанії. Перший крок – вибір рівнів в компанії для проведення аналізу портфеля бізнесів. Другий крок – фіксація одиниць аналізу (СОБ, СЗГ або СГП), щоб у подальшому використовувати їх для позиціонування у матрицях або інших інструментах оцінки бізнес-портфеля. Третій крок – визначення параметрів аналізу портфеля бізнесів для формування критеріїв і вимог до збору необхідної інформації. Четвертий крок – збір та аналіз даних. П’ятий крок – вибір методик портфельного аналізу у відповідності до поставлених завдань формування нової чи трансформації існуючої бізнес-моделі компанії. Шостий крок – визначення параметрів елементів оптимального бізнес-портфеля.

Сучасні матричні методики портфельного аналізу. Матриця БКГ, матриця McKinsey –“General Electrik”, матриця І. Ансоффа, модель портфельного аналізу “Shell - DPM”, матриця ADL/LС, модель MACS.

**Тема 2.2. Система бізнес-процесів компанії**

Загальна характеристика і класифікація бізнес-процесів. Система управління бізнесом. Стратегічна система управління підприємством. Основними елементами системи управління за процесами: бізнес-об’єкт; бізнес-процес; показник ефективності; посадова особа; документ. Атрибути бізнес-процесу: власник бізнес-процесу, вхід бізнес-процесу, вихід бізнес-процесу, ресурс бізнес-процесу, клієнт (споживач) бізнес-процесу. Внутрішні клієнти та зовнішні клієнти. Управління бізнес-процесом.

Класифікація бізнес-процесі: основні бізнес-процеси; забезпечуючи (допоміжні); процеси управління; процеси розвитку. Характеристика основних бізнес-процесів підприємства. Характеристика допоміжних (забезпечуючих) бізнес-процесів підприємства. Характеристика бізнес-процесів управління підприємством. Характеристика бізнес-процесів розвитку підприємства.

Модель ланцюжка створення вартості. Ланцюжок створення доданої вартості.

Моделювання бізнес-процесів. Функціонально-вартісний аналіз. Метод структурного аналізу SADT (Structured Analysis and Design Technique). Стандарт моделювання бізнес-процесів IDEF0.

Реінжиніринг (удосконалення) бізнес-процесів. Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів. Умови успішного реінжинірингу і принципи організації бізнес-процесів. Принципи організації бізнес-процесів. Помилки при проведенні реінжинірингу. Учасники процесу реінжинірингу: лідер; керівник процесу; команда з реінжинірингу; організаційний комітет - орган, що складається зі старших керівників, який розробляє загальну стратегію реінжинірингу і відстежує хід його виконання; начальник штабу.

**Тема 2.3. Управління життєвим циклом бізнес-моделі: формування розвиток та трансформація**

Життєвий цикл бізнес-моделі підприємства. У процесі руху капіталу виділяють 3 етапи: етап притоку капіталу; етап стабільності капіталоруху; етап відтоку капіталу. Характеристика етапів руху капіталу у бізнес-моделюванні. Етапи руху капіталу між галузями світової економіки.

Характеристика етапів руху капіталу. Характеристика етапів руху капіталу. Перший етап – притік капіталу. Другий етап – стабілізація руху капіталу. Третій етап – відтік капіталу. Трансформація бізнес-моделі компанії.

Електронні (сітьові) бізнес-моделі. Віртуальний (електронний) бізнес. Електронна комерція. Бізнес-модель В2В. Бізнес-модель В2С. Бізнес-модель В2А. Бізнес-модель С2А. Бізнес-модель С2С.

**Тема 2.4. Оцінка вартості бізнес-моделі**

Визначення ціни капіталу в процесі створення доданої вартості компанії на основі доходного методу. Підходи до оцінки вартості бізнесу: доходний; порівняльний (ринковий); майновий (витратний, підхід з погляду акумуляції активів). Переваги та недоліки підходів до оцінки вартості бізнесу.

Вартісна оцінка капіталу компанії за допомогою методів, заснованих на аналізі надприбутку. Дві групи дохідних методів оцінки вартості бізнесу: методи, засновані на прогнозах грошових потоків; методи, засновані на «надприбутку». Ставка дисконту або коефіцієнта капіталізації. Методи визначення ставки дисконту: модель середньозваженої вартості капіталу (WАСС – Weighted Average Cost Capital) – для грошового потоку всього інвестованого капіталу; модель оцінки капітальних активів (САРМ – Capital Asset Pricing Model) – для грошового потоку власного капіталу; метод кумулятивної побудови (для грошового потоку власного капіталу). Метод економічної доданої вартості (ЕVА). Метод Едвардса-Белла-Ольсона (ЕВО).

Порівняльний підхід щодо оцінки підприємства (бізнесу). Методи порівняльного (ринкового) підходу: методу ринку капіталу; методу угод; методу галузевих коефіцієнтів.

**4. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**

**4.1. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

**Практичне заняття 1. МОДЕЛЬ ЦІЛЕУТВОРЕННЯ**

Мета – побудова моделі цілеутворення підприємства.

Підприємство-вид бізнесу

Функціональна модель

Організаційна

модель

ХТО? ДЕ?

Модель бізнес-процесів

ЯК?

ЩО?

Сервіс

Менеджмент

Транспорт

Організаційна модель

Інноваційні проекти

Виробництво

Збут, постачання, склади

Фінанси

Рис. 1 – Модель цілеутворення підприємства

Сервіс

Завдання: 1. 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 упроваджені ті або інші бізнес-функції;

- ролі, що визначають, ХТО виконує бізнес-процеси;

- 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).

3. На підставі місії сформувати 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.

МІСІЯ

МЕТА

Компоненти забезпечення менеджменту

Компоненти менеджменту

СТРАТЕГІЯ

Компоненти виробничого циклу

ПРОДУКТИ (БІЗНЕСИ)

РОЗПОДІЛ

ВИРОБНИЦТВО

ПОСТАВКИ

РЕСУРСИ

Збут, впровадження

Компоненти виробничого забезпечення

Супровід

Вивчення попиту

Проектування

Рис. 2 – Функціонально-технологічна модель підприємства

4. 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.).

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

6. 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).

СТРУКТУРА

Партнери

Модель взаємодії із зовнішнім середовищем

Матриця функціональної відповідальності

Матриця комерційної відповідальності

Модель структури даних

Початкові процесні моделі

**Функціонал**

**Бізнес-потенціал**

Цілі і стратегії

МІСІЯ

РЕСУРСИ

Постачальники

Рис. 3 – Організаційно-функціональна модель підприємства

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.

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

Моніторинг середовища

менеджери

Позиціювання підприємства у зовнішньому середовищі

Формування стратегічного бачення

Формування місії

**Управління підприємством**

**Бізнес-модель підприємства**

Управління розвитком підприємства

Налагодження системи управління ресурсами

Управління змінами

Управління ресурсами

Рис. 4. Модель структури даних підприємства

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).

3. Сформувати 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)?

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

МІСІЯ

Навіщо

Навіщо Що

Навіщо Що Де

Навіщо Що Де Хто

Навіщо Що Де Хто Як

Навіщо Що Де Хто Як Коли

Навіщо Що Де Хто Як Коли Для кого

Навіщо Що Де Хто Як Коли Для кого Скільки

Навіщо Що Де Хто Як Коли Для кого Скільки У якому вигляді

Рис. 5. Модель процесно-рольового опису 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:

1) Пропозиція споживчій цінності – опис проблеми споживача, вирішення цієї проблеми і вартості цього рішення з точки зору споживача.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

6+1 компонент

Конкурентні стратегії

Сегмент ринку

Пропозиція вартості

Стратегії зростання

Структура ланцюга утворення вартості

Модель створення прибутку

Рис. 6. Бізнес-модель «6+1 компонент»

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.

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 іншій.

4) Конкурентні стратегії – як підприємство намагатиметься створювати стійку конкурентну перевагу і використовувати її для зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку.

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, маркетологи, продавці, відділ закупок, виробники, фінансисти, новатори-розробники, лідери-конкуренти.

Новатори-розробники

Маркетологи

Склад директорів

Лідери-конкуренти

Продавці

Виробники

Рис. 7. Бізнес-модель «Споживач»

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.

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 регістрів (цілі, стратегії, продукти, функції, організаційні ланки та ін.). Управлінські регістри по своїй структурі є ієрархічні класифікатори.

**МІСІЯ**

СТРАТЕГІЇ

**МОДЕЛЬ ЦІЛЕУТВОРЕННЯ**

ЦІЛІ

ОПЕРАЦІЇ

СТРУКТУРА

функціонально-технологічна модель

МАТЕРІАЛИ

ПРОДУКТИ

організаційно-функціональна модель

СТРАТЕГІЇ

ІНФОРМАЦІЯ

ФУНКЦІЇ

**КІЛЬКІСНА МОДЕЛЬ**

ОПЕРАЦІЇЇ

ОПЕРАЦІЙН

БЮДЖЕТИ

БЮДЖЕТ НАКЛАДНИХ ВИТРАТ

**МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ ДАННИХ**

функціонально-технологічна модель

ОПЕРАЦІЙНІ БЮДЖЕТИ

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Рис. 8. Повна бізнес-модель підприємства

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

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 використовування 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.

**4.2. ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ (КОНТРОЛЬНОЇ) РОБОТИ СТУДЕНТА**

Виберіть один варіант із наведених (згідно зі списком у журналі), розкрийте два теоретичних питання та розгляньте ситуаційну вправу.

Домашню контрольну роботу слід виконати **у зошиті письмово** та здати на кафедру менеджменту і підприємництва. Приблизний обсяг роботи 10-15 сторінок.

**Варіант №1.**

1. Визначення бізнес-моделі.

2. Створення альянсів швидкозростаючими фірмами.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №2.**

1. Нові бізнес-моделі.

2. Партнерські стосунки з покупцями.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №3.**

1. Шість компонентів бізнес-моделі.

2. Управління інтелектуальною власністю.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №4.**

1. Відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства.

2. Використання інтелектуальної власності малими

технологічними фірмами.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №5.**

1. Три рушійні сили нової економіки.

2. Традиційні і нові моделі отримання прибутку.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №6.**

1. Особливості сучасного бізнесу.

2. Моделі бізнесу в Інтернеті: дев'ять основних категорій.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №7.**

1. Причини появи нових бізнес-моделей.

2. Ресурсна модель отримання надприбутків.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №8.**

1. Нове визначення споживчої цінності.

2. Чотири типи маркетингових війн.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №9.**

1. Стадії створення споживчої цінності корпоративних компаній.

2. Стратегічний квадрат.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №10.**

1. Близькість до покупця або задоволення покупця.

2. Стійка конкурентна перевага.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №11.**

1. Баланс стратегії «Зовні всередину» і «Зсередини назовні».

2. Критерії стійкої конкурентної переваги.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №12.**

1. Динаміка потреб покупців.

2. Підприємницька фірма.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №13.**

1. Крива ухвалення ринком нової технології.

2. Підприємницький менталітет.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №14.**

1. Психографічна класифікація покупців відповідно до їх наборів

цінностей.

2. Нові реалії і нові стратегії виживання.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №15.**

1. Диференціювання різних типів людей.

2. Розширене підприємство.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №16.**

1. Ланцюжок створення цінності.

2. Складники диференціюючої стратегії.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №17.**

1. Основні функції ланцюжка цінності.

2. Стратегічна піраміда vs. Стратегічне направлення.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №18.**

1. Диференціюючи стратегії.

2. Венчурне управління на різних стадіях бізнесу.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №19.**

1. Віртуальна інтеграція.

2. Чотири підприємницькі стратегії П. Друкера.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №20.**

1. Системне управління бізнес-процесами.

2. Компоненти стратегії стійкого зростання.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №21.**

1. Принципи системного управління бізнес-процесами.

2. Оптимізація операцій або венчурні стратегії.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №22.**

1. Надання співробітникам повноважень.

2. Перетворення бізнес-моделі General Electric.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №23.**

1. Стратегічні альянси.

2. Бунша – японська модель.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №24.**

1. Шість компонентів бізнес-моделі.

2. Диференціюючи стратегії.

3. Аналіз ситуації.

**Варіант №25.**

1. Моделі бізнесу в Інтернеті: дев'ять основних категорій.

2. Три рушійні сили нової економіки.

3. Аналіз ситуації.

**Ситуації для аналізу**

**1. Пряма модель Dell Computer Corporation**

Компанія Dell Computer Corporation, створена в 1984г. 18-річним Майклом Делом із стартовим капіталом в 1000 дол., до 2005 р. виросла в світового лідера в області комп'ютерних продуктів з об'ємом продажів, що перевищує 50 млрд. дол. «Пряма модель» - становий хребет Dell Computer Corporation і основне джерело її надзвичайного успіху. Пряма модель заснована на прямих продажах - без використання посередників і роздрібних мереж - і сама по собі не є новою. Але те, як Dell її застосувала і модифікувала, в корені відрізняється від підходів інших фірм.

У Dell є три золотих правила:

- Не створюй запасів продукції;

- Завжди прислухайся до покупця;

- Ніколи не продавай через посередника.

Оскільки співробітники Dell постійно розмовляли і підтримували тісний контакт як з потенційними покупцями, так і з людьми, які вже придбали їх продукти, в компанії було точно відомо, що потрібне клієнтам, чим вони повністю задоволені, а що Dell може поліпшити. Таким чином співробітники Dell могли розвивати і удосконалювати свій бізнес на основі дійсних потреб покупців.

Важливим елементом віртуальної інтеграції Dell зі своїми покупцями була сегментація споживачів різного типу. Сама по собі сегментація не є новою ідеєю. Але, як і в багатьох інших випадках, цей прийом спрацював в Dell так добре, оскільки фірма підійшла до рішення питання нетрадиційним шляхом. Спочатку сегментація була застосована як концепція продажів, щоб задовольнити потреби різних груп покупців найбільш ефективним чином. Скоро ця модель привела до розвитку ряду самостійних бізнес-одиниць - підрозділів, кожне з яких володіє своїми власними відділами продажів, обслуговування покупців, інформаційних технологій, технічної підтримки, фінансовим та виробничим.

Критично аналізуючи пряму модель компанії, фахівці Dell виявили, що ефективне управління запасами продукції було не тільки одній з найбільш сильних сторін фірми, але і могло відкрити для неї неймовірні можливості, про які конкуренти ще навіть не почали здогадуватися. Пряма модель вивертає традиційну модель виробництва навиворіт. Вона абсолютно не вимагає створення запасів початкових матеріалів, але потребує інтенсивної роботи з динамічною інформацією про потреби покупця. Чим більше компанія знає про потреби покупця, тим менше запасів їй необхідно створити. Менші запаси означають менші втрати від їх морального застарівання, що вельми критично для комп'ютерної галузі, де зміна технологій відбувається дуже швидко. Швидкість використання запасів стала для співробітників Dell справжнім захопленням. Завдяки постійній постановці нових зухвалих цілей їм вдалося скоротити запаси до рівня, який вважався абсолютно за неможливе, а досягнуті результати здивували як конкурентів, так і самих співробітників Dell.

**2. Green Mountain Coffee**

Опис компанії: продає високоякісну каву «зручним» магазинам (магазини товарів повсякденного попиту) і компаніям, яким вишукана кава (для гурманів) потрібна, щоб скласти конкуренцію Starbucks і іншим магазинам і кав'ярням, що пропонують елітну каву. Компанія просуває свою приналежність руху «зелених» і дотримується жорсткої екологічної політики, створюючи унікальний імідж і формуючи впізнанність бренду. 1. Залучення клієнтів. У 1998 р. Green Mountain з дрібної роздрібної мережі перетворилася на оптового торговця. Вона була єдиним продавцем елітної кави, орієнтованим на «зручні» магазини.

Сьогодні вона відома на ринку «зручних» магазинів і, коли останні стикаються з конкуренцією з боку спеціалізованих магазинів, Green Mountain стає для них очевидним вибором.

2. Пропозиція цінності клієнтам. «Зручні» магазини повинні змагатися з Starbucks, оскільки покупці кави, як правило, купують ще два-три додаткові товарні найменування. Green Mountain Coffee – один з небагатьох брендів, які пропонують «зручні» магазини.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Кава - це високоприбутковий продукт, особливо якщо продавати його оптом при незначних маркетингових витратах.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. «Зручні» магазини раді, що можуть витримувати конкуренцію мереж, які торгують кавою, і задоволені, що Green Mountain Coffee співробітничає з ними.

5. Зміцнення положення на ринку. В даний час конкурентів не так багато, але все може змінитися. Недавно компанія підписала крупний контракт з Exxon/mobil, який може привернути увагу конкурентів.

6. Фінансування діяльності компанії. Успіх і високий прибуток компанії дозволяють їй здобувати будь-які суми, необхідні для зростання.

**3. Birch Telecom, Inc.**

Опис компанії: надає послуги установки телефону, Інтернету і систем зберігання даних, а також послуги витягання даних. ЇЇ клієнтами є 130 тис. невеликих компаній в більш ніж 50 муніципальних районах 12 штатів. У серпні 2005 р. компанія подала до суду заявку про захист від кредиторів по Статті 11 Закону «Про банкрутство».

1. Залучення клієнтів. Компанія має офіси продажів в кожному муніципальному районі. Здійснює поштові розсилки з промопропозиціями, «холодні» дзвінки і бере участь в торгових виставках.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Запропонувала цінність ще в той час, коли витрати на установку і підтримку сервера були високі, і дрібні або середні за розміром компанії не могли собі дозволити послуги IT-спеціалістів. Із зменшенням витрат на установку сервера і збільшенням кількості дрібних фірм, що надають консультації, ця цінність для клієнтів перестала бути такою очевидною.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Ціновий тиск крупних компаній, що виходять на ринок, і нижчі витрати фірм, що роблять все самостійно, привели до зниження

прибутку.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Клієнти все частіше вважають за краще обходитися власними силами і все рідше готові платити більше за отримання комплексного рішення.

5. Зміцнення положення на ринку. Компанії доводиться несолодко, оскільки вона вимушена боротися одночасно з крупними фірмами і прагненням клієнтів до самостійності.

6. Фінансування діяльності компанії. Із-за низьких об'ємів продажів і прибутку протягом декількох років додаткове фінансування неможливе.

**4. Associated Speech and Language**

Опис компанії: логопеди пропонують послугу виправлення дефектів мови особам від 2 років. Компанія відкрила п'ять клінік в східній частині міста Сент-Пола.

1. Залучення клієнтів. Клієнтів рекомендують доктори і школи; пацієнти (і їх батьки) дуже зацікавлені в поліпшенні дикції.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Виправлення проблем з мовою приводить до негайного підвищення якості життя клієнтів.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Клієнти готові платити за результат.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Клініки, розташовані в межах конкретного муніципального району, проводять додаткові заняття для клієнтів, страждаючих рецидивом.

5. Зміцнення положення на ринку. Компанія була піонером ринку, і через два роки у неї все ще немає жодного конкурента.

6. Фінансування діяльності компанії. Компанія щороку відкриває нову клініку.

**5. Dyno Corp.**

Опис компанії: дистриб'ютор споживчих товарів, що спеціалізується на продуктах по догляду за шкірою від дрібних виробників і що продає їх аптечним мережам і магазинам масової торгівлі. Дистриб'ютор був залучений в жорстку цінову конкуренцію з крупними компаніями, що здійснюють прямі продажі, і його бренди були недостатньо відомі на ринку.

1. Залучення клієнтів. Особливості компанії - великий штат продавців, стійка ринкова присутність, участь в торгових виставках і реклама силами ключових клієнтів.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Дистриб'ютор регулярно представляє клієнтам нові першокласні екзотичні продукти, відвойовуючи таким чином все більше місця на полицях магазинів. Прагне до підписання ексклюзивних угод з компаніями, що подають надії, тому пропонує рітейлорам унікальні умови.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Компанія отримує високий прибуток, якщо може запропонувати унікальний продукт, в інших випадках їй доводиться боротися за виживання.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Dyno Corp. повинна постійно пропонувати клієнтам (магазинам роздрібної торгівлі) нові унікальні продукти, щоб не втратити завойоване місце на їх стелажах.

5. Зміцнення положення на ринку. Це завдання все більш ускладнюється, оскільки крупні корпорації (які не користуються послугами дрібних дистриб'юторів) розширюють свої пропозиції і відбирають все більше місця на стелажах у дрібних дистриб'юторів.

6. Фінансування діяльності компанії. Компанія має фінансові можливості для покупки або підписання виняткової ліцензії з новими фірмами, що тільки що з'явилися на ринку.

**6. Casual Male Big and Tall**

Опис компанії: раніше мережа магазинів Big and Tall. Компанія змінила свою назву, щоб пом'якшити негативні асоціації, що викликаються колишнім ім'ям, і змістила акцент з пропозиції переважно костюмів і іншого строгого одягу на продаж повсякденного одягу. Магазини компанії розташовані в різних точках країни.

1. Залучення клієнтів. Спочатку привернула увагу клієнтів, які шукали одяг нестандартних розмірів (інші рітейлори її не пропонували). Впізнанність імені і реклама в «Жовтих сторінках» забезпечили стійкий потік клієнтів.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Тільки Casual Male Big and Tall пропонує клієнтам широкий вибір одягу нестандартних розмірів.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Прибуток високий, оскільки більшість рітейлорів пропонують дуже обмежений вибір одягу для «великих» людей і не здатні задовольнити цей сегмент ринку.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Задоволеність підвищилася, оскільки асортимент поповнився новими колекціями модного одягу.

5. Зміцнення положення на ринку. Ринок розширюється у міру того, як люди набирають вагу, але не до такого ступеня, щоб стати прибутковим ринком для інших аналогічних компаній.

6. Фінансування діяльності компанії. Компанія відкрила декілька магазинів і здатна вийти на нові ринки завдяки нинішнім успіхам в області продажів.

**7. True Value Hardware**

Опис компанії: поставляє товари і послуги магазинам побутової техніки, розташованим неподалеку. У компанії немає власних магазинів, але вона охоче підписує ліцензійні угоди з магазинами інших компаній, за якими вони отримують право використовувати ім'я True Value Hardware і брати участь в її акціях стимулювання збуту в обмін на покупку товарів компанії. Дрібні магазини, що забезпечують відмінний рівень обслуговування, зіткнулися з серйозними проблемами, коли крупні магазини товарів по облаштуванню будинку, такі як Home Depot і Lowe`s, почали освоювати нові ринки.

1. Залучення клієнтів. Нових дрібних роздрібних торговців побутової техніки мало, а переманити клієнтів у таких конкурентів, як Ace Hardware, надзвичайно важко.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Компанія пропонує задовільний асортимент продукції, але не здатна забезпечити своїм клієнтам достатню кількість інструментів стимулювання збуту, що допомагають конкурувати з крупними рітейлорами.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Складнощі, що виникають у клієнтів, приводять до цінового тиску на компанію.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Клієнти хочуть досягти цін і прибутків крупних рітейлорів, а цього компанія не може їм забезпечити.

5. Зміцнення положення на ринку. Клієнти втрачають частку ринку - компанію неминуче наздоганяє та ж доля, і їй дуже складно переламати цю закономірність.

6. Фінансування діяльності компанії. Фінансування вже здійснене. Знайти кошти для фінансування нового напряму або грандіозного розширення діяльності буде важко.

**8. D Rock Landscape Supplies**

Опис компанії: поставляє товари для літнього ландшафтного дизайну - декоративні камені, підпірні стінки, набори для каміна, деревну мульчу і прикраси для саду - як фірмам, ландшафтним дизайном, що займається, так і індивідуальним споживачам.

1. Залучення клієнтів. 70% прибутку забезпечують ландшафтних дизайнерів, а 30% - роздрібна торгівля. Два продавці підтримують постійний контакт з існуючими клієнтами-дизайнерами і шукають нових клієнтів.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Компанія пропонує дизайнерам і індивідуальним споживачам послуги комп'ютерного моделювання, які дають можливість побачити на моніторі комп'ютера передбачуваний результат, і забезпечує повний комплекс послуг з кожного проекту, надаючи клієнтам навіть ті продукти, яких сама не має в своєму розпорядженні.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Високий рівень обслуговування дозволяє встановлювати на продукт вищі ціни.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Власні складські запаси і договори про постачання і партнерство, ув’язнені з трьома іншими фірмами-постачальниками товарів для ландшафтного дизайну, дозволяють доставляти продукт саме тоді, коли він необхідний.

5. Зміцнення положення на ринку. Два продавці регулярно відвідують 10 крупних і 30 дрібних замовників в даному муніципальному районі з метою утримання частки ринку.

6. Фінансування діяльності компанії. Постачальники пропонують 90-денні відстрочення платежів в літній період ажіотажного попиту, завдяки чому компанія може задовольнити будь-які свої потреби в додаткових товарно-матеріальних запасах.

**9. Daymark Solutions**

Опис компанії: IT-провайдер, що спеціалізується на установці в офісах компаній систем архівації і систем відновлення пошкоджених даних. Підтримує сервери дрібних і середніх за розміром компаній з власного офісу, крім того, спеціалізується на установці повних систем відновлення пошкоджених даних і серверів в офісах компаній.

1. Залучення клієнтів. Компанія спирається на участь в торгових виставках, рекомендації існуючих клієнтів, невелика кількість реклами і «холодні» дзвінки продавців компанії потенційним клієнтам.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Компанії все більше усвідомлюють цінність безпеки даних, а Daymark довгі роки має відмінну репутацію.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. На ринку в даний час мало постачальників аналогічних послуг, а потенційний прибуток високий. Компанія, щоб підвищити прибуток, пропонує все нові і нові послуги.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Компанія пропонує послуги, що відповідають очікуванням клієнтів.

5. Зміцнення положення на ринку. В даний час компанія займає лідируючі позиції, але передбачає жорстку конкуренцію, оскільки ринок починає розширюватися.

6. Фінансування діяльності компанії. Компанія змогла знайти кошти, необхідні для роботи з крупними серверами важливих клієнтів, оскільки інвесторів турбували конкуренти, які почали виходити на ринок.

**10. Haige Manufacturing Company**

Опис компанії: виробляє самохідні зрошувальні установки, використовувані переважно в процесі вирощування гібридних сортів кукурудзи. Продукти Haige поставляє безпосередньо фермерам, а не через дилерську мережу. Компанія існує на ринку вже 47 років і добре відома на Середньому Заході.

1. Залучення клієнтів. У компанії відмінна репутація і багато лояльних клієнтів. Проте вона не може добитися такого ж обхвату продажами, як у випадку, якщо б вона використовувала дилерську мережу, хоча Haige компенсує це щільним графіком заходів, що включають ярмарки на рівні штату або округу.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Без націнки дилерів компанія змогла запропонувати клієнтам більше характеристик, чим конкуренти, що продають товари за тією ж ціною.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Прямі продажі забезпечують вищий прибуток, ніж продажі через дилерів.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Компанія може запропонувати високий рівень обслуговування тільки на тих ринках, на яких у неї є сервісні центри. У інших випадках їй дуже складно надати клієнтам задовільний рівень обслуговування.

5. Зміцнення положення на ринку. Дилери, багато хто з яких має в своєму розпорядженні могутні відділи обслуговування, активно конкурують з Haige, і, у міру скорочення числа дрібних фермерів, їй складніше утримуватиме частку ринку.

6. Фінансування діяльності компанії. Створення мережі центрів обслуговування - дуже дорога і складна затія для Haige, та все ж компанії необхідно відкривати нові центри, щоб підтримувати задоволеність власників крупних ферм корпоративного типу.

**Завдання для ситуацій**

1. Оберіть бізнес-модель для компанії X.

2. Проаналізуйте бізнес-модель компанії.

3. Внесіть зміни в бізнес-модель, які дозволять досягти успіху на ринку та більшої ефективності.

Збут, впровадження

**5. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ «ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»**

1. Сутність, визначення та задачі навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства».

2. Основні цілі, завдання та концепції бізнес-моделювання.

3. Визначення бізнес-моделі.

4. Нові бізнес-моделі.

5. Шість компонентів бізнес-моделі.

6. Відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства.

7. Три рушійні сили нової економіки.

8. Особливості сучасного бізнесу.

9. Причини появи нових бізнес-моделей.

10. Нове визначення споживчої цінності.

11. Стадії створення споживчої цінності корпоративних компаній.

12. Близькість до покупця або задоволення покупця.

13. Баланс стратегії «Зовні всередину» і «Зсередини назовні».

14. Динаміка потреб покупців.

15. Крива ухвалення ринком нової технології.

16. Психографічна класифікація покупців відповідно до їх наборів цінностей.

17. Диференціювання різних типів людей.

18. Ланцюжок створення цінності.

19. Основні функції ланцюжка цінності.

20. Розширене підприємство.

21. Віртуальна інтеграція.

22. Системне управління бізнес-процесами.

23. Принципи системного управління бізнес-процесами.

24. Надання співробітникам повноважень.

25. Стратегічні альянси.

26. Створення альянсів швидкозростаючими фірмами.

27. Партнерські стосунки з покупцями.

28. Управління інтелектуальною власністю.

29. Використання інтелектуальної власності малими технологічними фірмами.

30. Традиційні і нові моделі отримання прибутку.

31. Моделі бізнесу в Інтернеті: дев'ять основних категорій.

32. Ресурсна модель отримання надприбутків.

33. Чотири типи маркетингових війн.

34. Стратегічний квадрат.

35. Стійка конкурентна перевага.

36. Критерії стійкої конкурентної переваги.

37. Підприємницька фірма. Підприємницький менталітет.

38. Нові реалії і нові стратегії виживання.

39. Диференціюючи стратегії.

40. Складники диференціюючої стратегії.

41. Стратегічна піраміда vs. Стратегічне направлення.

42. Венчурне управління на різних стадіях бізнесу.

43. Чотири підприємницькі стратегії П. Друкера.

44. Компоненти стратегії стійкого зростання.

45. Оптимізація операцій або венчурні стратегії.

46. Перетворення бізнес-моделі General Electric.

47. Бунша – японська модель.

**6. ФОРМИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**

**Поточний контроль**

В процесі поточного контролю здійснюється перевірка запам'ятовування та розуміння програмного матеріалу, набуття вміння і навичок конкретних розрахунків та обґрунтувань, опрацювання, публічного та письмового викладу (презентації) певних питань дисципліни.

Поточний контроль здійснюється шляхом опитування або тестування під час лекцій та практичних занять, а також за підсумками систематичності і активності роботи студента протягом семестру. У разі невиконання завдань поточного контролю з об'єктивних причин, студент має право скласти їх індивідуально до останнього практичного заняття. Порядок організації такого контролю визначає викладач, який проводить практичні заняття.

Результати поточного контролю знань студентів заносяться до робочого журналу викладача та доводяться до відома студентів.

Систематичність і активність роботи студента протягом семестру контролюються і оцінюються за такими видами роботи: відвідування практичних занять; виступи на практичних заняттях, участь в обговоренні питань певної теми, відповіді на запитання викладача щодо їх суті; виконання домашніх завдань; експрес-тестування; підготовка аналітичних оглядів (рефератів) з окремих питань; участь у студентських конференціях, олімпіадах, конкурах з проблем дисципліни.

Оцінювання зазначених видів поточної роботи студента здійснюється за шкалою, відображеною у таблиці

Перелік робіт, обов'язкових для виконання студентом під час вивчення дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства»

|  |  |
| --- | --- |
| Види робіт | Кількість балів |
| 1. Виступ на практичному занятті, участь в обговоренні окремих проблем, відповідь на запитання викладача (з інтервалом оцінок 0,1,2,3 залежно від розуміння суті питання, повноти його висвітлення і глибини аргументації") | 0 – 3 |
| 2. Поточне експрес-тестування (з інтервалом оцінок 0,1,2 залежно від кількості правильних відповідей) | 0 – 2 |
| 3. Підготовка та презентація аналітичних оглядів (рефератів) з окремих питань за погодженням з викладачем | 0,5 |

Максимальна кількість балів за поточний контроль по 40 балів за кожен модуль (опитування – 20, тестування – 10, самостійна робота – 10).

**Модульний контроль.**

Модульний контроль здійснюється у формі 2 контрольних робіт (максимальна оцінка - 10 балів) за окремими частинами дисципліни (модулями).

За відсутності студента на контрольному заході без поважних причин модуль вважається не опанованим. Перескладання модулів здійснюється у терміни визначені викладачем. Результати модульного контролю доводяться до відома студентів.

Максимальна кількість балів за модулями дорівнює 100 балам (40 + 10 (1 модуль) + 40 + 10 (2 модуль).

**Підсумковий контроль.**

Підсумковий контроль - комплексне оцінювання якості засвоєння навчального матеріалу дисципліни за всіма видами навчальних занять. Підсумковий контроль здійснюється у формі заліку. Основним завданням якого є перевірка розуміння студентами програмного матеріалу дисципліни в цілому, розуміння логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатність творчо використовувати отриманні знання.

Шкала оцінювання підсумкового контролю

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кількість балів для підсумкового контролю | ECTS | | Чотирибальна оцінка |
| Оцінка | Значення оцінки |
| 90 – 100 | А | Відмінно - видатна робота з мінімальними помилками | 5 |
| 82-89 | В | Дуже добре - вище середнього стандарту, але з деякими поширеними помилками | 4 |
| 74-81 | С | Добре - в цілому хороша робота, але з помітними помилками |
| 64-73 | D | Задовільно - пристойно, але із значними помилками | 3 |
| 60-63 | Е | Достатньо - задовольняє мінімальним вимогам |
| 35-59 | FХ | Не прийнято - необхідне доопрацювання | 2 |
| 0-34 | F | Не прийнято - необхідно переробити |

Білет містить 2 теоретичні питання на розуміння сутності формування бізнес-моделі підприємства та практичне завдання.

У разі виконання студентом всіх видів поточних та модульних контрольних заходів семестровий контроль може проводитись без участі студента шляхом визначення середньозваженого бала результатів двох модульних контролів.

Для формування підсумкової оцінки знань студентів за поточною сумою балів і одержаними балами на заліку використовується уніфікована шкала оцінювання з переведенням одержаних балів в традиційну шкалу оцінок та в оцінки ECTS.

При одержанні студентом оцінки „2" він повторно самостійно опрацьовує і письмово подає всі розв'язки модульні завдань і тестів викладачу для вирішення питання щодо формування підсумкової оцінки.

**7. ЛІТЕРАТУРа**

* 1. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: навч. пос. К.: Знання-Прес, 2002. 149 с.
  2. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприєства. За заг. ред. П. Огнієнков. К.: Всесвіт: Наукова думка, 2001. 367 с.
  3. Нілі Е., Адамс К., Кеннерлі М. Призма ефективності: Карта збалансованих показників для виміру успіху в бизнесі та управління ним. Д.: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.
  4. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. Львів: „Новий світ - 2000”, 2003. 272 с.
  5. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів. К.: Унів. Вид-во “Пульсари”, 2001. 296 с.
  6. Криль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. URL.: https://economyandsociety.in.ua/journals/7\_ukr/82.pdf
  7. Ткачук Г.Ю., Кушніренко О.М. Формування бізнес-моделі підприємств: навч. посібник. Житомир : ЖДТУ, 2016. 222 с.
  8. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства/ Т. Остапчук, Г. Ткачук, В. Виговський, О. Кушніренко.Житомир: Державний університет "Житомирська політехніка" - 2020. - 267 с.
  9. Швиндаренко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
  10. Як розробити стратегію: Практичні рекомендації по створнню реально працюючих стратегій: Пер.с англ. С.Левицькі. Д.: Баланс-Клуб, 2004. 328 с.
  11. Pohle G., Chapman M. IBM’s Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. Strategy & Leadership. 2006. № 34(5). Р. 34–40.
  12. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. 2010. № 43(2/3). P. 216–226.
  13. Osterwalder А., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.

Онлайн-бібліотеки:

1. <http://fictionbook.ru/>

2. [http://http://strategia.ucoz.ua/index/0-13 /](http://http://strategia.ucoz.ua/index/0-13%20/),

3. <http://litrus.net/book/rea>

4.http://www.aup.ru/books/

5. <http://www.psycho.ru/library/569>

6. http://finoboz.com

7. <http://www.labrate.ru>

Інституційний репозитарій ЖДТУ http://library.ztu.edu.ua/page\_lib.php (наукові статті, автореферати дисертацій та дисертації, навчальні матеріали, студентські роботи, матеріали конференцій, патенти, комп'ютерні програми, статистичні матеріали, навчальні об'єкти, наукові звіти)

Навчальне видання

ТКАЧУК Ганна Юріївна

**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

Методичні рекомендації

Комп’ютерний набір та верстка: Г.Ю. Ткачук

Формат 60×84 1/16. Папір офс. Гарнітура Times.

Ум. друк. арк. 2,1. Тираж 100 пр.

Видавець і виготовлювач

Державний університет «Житомирська політехніка»

вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб’єктів видавничої справи ЖТ № 08 від 26.03.2004 р.