**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою

Державного університету «Житомирська політехніка»

протокол від «13»\_березня\_\_2024 р.

№\_1\_

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

для проведення практичних занять та самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни

**«ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»**

для студентів освітнього ступеня «БАКАЛАВР»

денної та заочної форми навчання

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

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

факультет бізнесу та сфери обслуговування

кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Розглянуто і рекомендовано на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Протокол № 1 від «06» лютого 2024 р.

Житомир

2024

Методичні рекомендації для проведення практичних занять та самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» для студентів освітнього ступеня «бакалавр» денної та заочної форми навчання спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2024. 68 с.

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

**Рецензенти:**

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Державного університету «Житомирська політехніка», Бужимська К.О.;

к.е.н., доц., доцент кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту Державного університету «Житомирська політехніка» Юрківський О.Й.

Методичні рекомендації призначені для проведення практичних занять та 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 «06» лютого 2024 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. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ…………………………………………………………….** | **10** |
| 5. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ…………………………………… | **32** |
| 6. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ……………………………………….. |  |
| 7. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ТА ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКІВ ТА ЕКЗАМЕНІВ………………………………………………………. | **41** |
| 8. ФОРМИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ……………… | **42** |
| **9. ЛІТЕРАТУРа…………………………………………………..** | **44** |
|  |  |

***1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ***

***«ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»***

Метою дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» є: досконале опанування теоретичних, науково-методичних знань та аналітико-практичних навичок розроблення конкурентоспроможних бізнем-моделей підприємства.

Завдання дисципліни полягають у тому, щоб озброїти студентів сучасними знаннями теорії формування бізнес-моделі підприємства та практичними навиками методології бізнес-моделювання та оцінки якості управління бізнес-процесами, з метою забезпечення ефективної діяльності організації в умовах ринкової економіки.

На підставі набутих сучасних знань, вмінь, навичок майбутні спеціалісти повинні вміти вирішувати складні завдання стратегічного значення в ринкових умовах, організовувати системи управління, адекватні вимогам сучасної економіки.

Зміст навчальної дисципліни направлений на формування наступних **компетентностей**, визначених стандартом вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»:

**ІК.** Здатність розв’язувати складні спеціалізовані завдання та проблеми у сферах підприємницької, торговельної та біржової діяльності або в процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів організації і функціонування підприємницьких, торговельних, біржових структур і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

**СК 10.** Здатність до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням ризиків.

**ПРН20.** Знати основи бізнес-планування, оцінювання кон’юнктури ринків та результатів діяльності підприємницьких, торговельних і біржових структур з урахуванням ризиків**.**

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин | | | | | | | | | | | | | | | | |
| денна форма | | | | | | | | | заочна форма | | | | | | | |
| 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**. Концептуальні засади формування бізнес-моделі підприємств | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 1. Сутність бізнес-моделі та підходи до її формування | | 9 | | 2 | | 2 | | 5 | | | 9 | | 0,5 | | 0,5 | | 8 |
| Тема 2. Пріоритети споживачів як головний елемент бізнес-моделі | | 9 | | 2 | | 2 | | 5 | | | 9 | | 0,5 | | 0,5 | | 8 |
| Тема 3. Ресурсна концепція та її місце в бізнес-моделюванні | | 9 | | 2 | | 2 | | 5 | | | 10 | | 1 | | 1 | | 8 |
| Тема 4. Синергізм та роль стратегічних альянсів у бізнес-моделюванні | | 9 | | 2 | | 2 | | 5 | | | 8 | | - | | - | | 8 |
| Разом за змістовим модулем 1 | | 36 | | 8 | | 8 | | 20 | | | 36 | | 2 | | 2 | | 32 |
| **Змістовий модуль 2**. Місце ключових компетенцій та бізнес-процесів в бізнес-моделі підприємства | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 5. Сутність та ідентифікація ключових компетенцій підприємства | | 9 | | 2 | | 2 | | 5 | | | 10 | | 1 | | 1 | | 8 |
| Тема 6. Бізнес-процеси підприємства. Підходи до формування | | 9 | | 2 | | 2 | | 5 | | | 10 | | 1 | | 1 | | 8 |
| Тема 7. Аутсорсингова модель ведення бізнесу | | 9 | | 2 | | 2 | | 5 | | | 9 | | 1 | | - | | 8 |
| Тема 8. Місце бенчмаркінгу в бізнес-моделюванні | | 9 | | 2 | | 2 | | 5 | | | 9 | | 1 | | - | | 8 |
| Разом за змістовим модулем 2 | | 36 | | 8 | | 8 | | 20 | | | 38 | | 4 | | 2 | | 32 |
| **Змістовий модуль 3.** Підходи до оцінювання бізнес-моделі підприємства | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 9. Діагностика бізнес-портфеля підприємства | | 9 | | 3 | | 3 | | | 3 | 9 | | | 0,5 | | 0,5 | | 8 |
| Тема 10. Управління життєвим циклом бізнес-моделі: формування розвиток та трансформація | | 9 | | 3 | | 3 | | | 3 | 9 | | | 0,5 | | 0,5 | | 8 |
| Тема 11. Оцінка ефективності бізнес-моделі підприємства | | 9 | | 3 | | 3 | | | 3 | 9 | | | 0,5 | | 0,5 | | 8 |
| Тема 12. Стратегічні карти у бізнес-моделюванні | | 10 | | 3 | | 3 | | | 4 | 9 | | | 0,5 | | 0,5 | | 8 |
| Тема 13. Практичні засади формування та розвитку бізнес-моделей сучасних підприємств | | 11 | | 4 | | 4 | | | 3 | 10 | | | - | | - | | 10 |
| Разом за змістовим модулем 3 | | 48 | | 16 | | 16 | | | 16 | 46 | | | 2 | | 2 | | 42 |
| Усього годин | | 120 | | 32 | | 32 | | | 56 | 120 | | | 8 | | 6 | | 106 |

***3. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ***

**Змістовий модуль 1**. Концептуальні засади формування бізнес-моделі підприємств

**Тема 1. Сутність бізнес-моделі та підходи до її формування**

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 2. Пріоритети споживачів як головний елемент бізнес-моделі**

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 3**. Ресурсна концепція та її місце в бізнес-моделюванні

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 4.** **Синергізм та роль стратегічних альянсів у бізнес-моделюванні**

Термін «синергія» (sinergia) у перекладі з грецької означає «спільна дія», «співпраця», «співдружність». Актуальність синергізму зростає в умовах формування бізнес-моделей диверсифікованих (багатогалузевих, багатопрофільних) компаній, а також стратегічних альянсів.

Основні компоненти стратегії синергізму: масштаби товарного ринку, вектор зростання, конкурентні переваги, синергізм. Економічна сутність синергізму в бізнес-моделюванні обґрунтовується специфічністю таких елементів, як ресурси, організаційні здатності та компетенції підприємства.

Види синергізму: торговий, операційний, інвестиційний, управлінський, агломерацйний, диверсифікаційний. Джерела виникнення синергізму в бізнес-моделюванні: операційна економія, ефект агромерації, розширення номенклатури, підвищення ефективності роботи з постачальниками, функціональна комбінаторність, централізація маркетингу, різниця в ринковій ціні компанії та вартості її заміщення, зростання ринкової частки за рахунок можливості отримання державних контрактів, що забезпечить високий рівень завантаження виробничих потужностей, прискорення руху компанії відповідно до стратегічної траєкторії розвитку її бізнес-моделі, пом’якшення впливу чинників ділового ризику, забезпечення фінансової економії, забезпечення фінансової економії тощо.

Стратегічний альянс можна трактувати як особливий вид бізнес-моделі, що створюється на основі угоди партнерства між окремими компаніями, в процесі реалізації якої ресурси, здібності і ключові компетенції інтегруються в основних процесах для забезпечення компліментарної чи синергічної ефективності спільного функціонування. Типи взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку: інсорсинговий, аутсорсинговий та віртуальний. Зляття та поглинаня компаній як спосіб розвитку моделей їх бізнесу.

**Змістовий модуль 2**. Місце ключових компетенцій та бізнес-процесів в бізнес-моделі підприємства

**Тема 5**. **Сутність та ідентифікація ключових компетенцій підприємства**

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.

**Тема 6. Бізнес-процеси підприємства. Підходи до формування**

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 7. Аутсорсингова модель ведення бізнесу**

Аутсорсинг (від англ. outsourcing - за межами джерела) - це цілеспрямоване виділення деяких бізнес-процесів (або їх сукупності) і делегування їх здійснення іншим виконавцям.

Різновии аутсорсингу: «шрінкінг» (shrinking) - звуження масштабів бізнесу компанії; «даунсайзінг» (downsizing) - зменшення розміру компанії; «деліверінг» (delevering) - обмеження кількості рівнів управління в компанії; «спін оф» (spin off) - виділення одиниць бізнес-структури; «екстерналізація» - передання контролю за виконанням будь-якої функції компанії, що спеціалізується у цій сфері. Виділяють специфічні види аутсорсингу у сфері управління персоналом: «аутстаффінг» і «лізинг персоналу».

Класифікація аутсорсингу в залежності від: основних ресурсів, якими володіє компанія-аутсорсер; функціями управління або допоміжними бізнес-процесами; за сферою послуг; передаванням частини свого виробництва стороннім виробникам.

Особливості формування сучасної аутсорсингової бізнес-моделі. Інноваційний аутсорсинг та нова модель аутсорсингу – інсорсинг.Переваги та недоліки використання моделі аутсорсингу в бізнесі. Обґрунтовування доцільності використання аутсорсингу – матриця аутсорсингу.

**Тема 8. Місце бенчмаркінгу в бізнес-моделюванні**

Бенчмаркінг - це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших успішніших компаній. Загальна мета бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження найефективніших бізнес-моделей різних суб’єктів господарювання обгрунтувати можливі резерви успішного зростання підприємства. Бенчмаркінг здійснюється в рамках конкурентного аналізу і не є нововведенням для більшості підприємств, хоча він є більш деталізованою та впорядкованою процедурою, ніж метод або підхід конкурентного аналізу.

Основним цілями бенчмаркінгу є: визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін; усвідомлення необхідності змін; генерування ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів; виявлення найкращих прийомів роботи в компаніях галузі; вжиття нових заходів з метою підвищення якості продукції (послуг); трансформація корпоративної культури і ментальності. Генерації бенчмаркінгу: реверсивний, конкурентний, процесний, стратегійчний, глобальний. Види бенчмаркінгу: продукту, процесу, стратегійчний.

Бенчмаркінговий проект: характеристика та основні етапи реалізації. Процес управління бенчмаркінгом: вивчення об’єкта, вибір партнера, збір інформації, аналіз інформації та обґрунтування параметрів проекту змін, оцінювання економічної доцільності проекту. Система бенчмаркінгу підприємства: рівень видів діяльності АВС, CSF, BSC; процесний рівень TCA, TBC, BSC, QFD; корпоративний рівень ROI, TTM, BSC. Стратегічний бенчмаркінг в бізнес-моделюванні. Взаємозв’язок бізнес-моделі з бенчмаркінгом. Помилки при використанні бенчмаркінгу.

**Змістовий модуль 3.** Підходи до оцінювання бізнес-моделі підприємства

**Тема 9. Діагностика бізнес-портфеля підприємства**

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 10. 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 11. Оцінка ефективності бізнес-моделі підприємства**

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.

**Тема 12. Стратегічні карти у бізнес-моделюванні**

Стратегічна карта – це діаграма або рисунок, що описує стратегію у вигляді низки стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв’язків між ними. Результатом розроблення стратегічних карт є повний ряд елементів, необхідних для формування бізнес-моделі, орієнтованої на визначену стратегію компанії. Підходи до побудови страегічних карт. Цілі оцінювання ефективності діяльності та економічного зростання за моделлю EP2M.

Каскад створення бізнес-моделі. Розроблення стратегічних карт передбачає: визначення стратегічних цілей діяльності підприємства; визначення пріоритетних напрямів розвитку; визначення завдань, що стоять перед системою управлінського обліку; визначення інформаційних потреб управління.

Складові процесу розроблення стратегічних карт: місія, ключові аспекти діяльності, стратегічні цілі, ключові фактори успіху, стратегічні показники, план дій. Етапи впровадження стратегічних карт у бізнес-моделюванні: визначення характерних особливостей і шляхів розвитку галузі, місця компанії в ній; розроблення і впровадження місії; визначення ключових аспектів діяльності підприємства; деталізація місії для ключових аспектів діяльності і стратегічних цілей; визначення ключових факторів успіху; розробка системи показників виявлення причинно-наслідкових зв’язків, узгодження короткострокових та довгострокових цілей; розроблення довгострокової стратегічної карти; розроблення показників для окремих підрозділів; визначення конкретних цілей; розроблення плану заходів і впровадження стратегічної карти.

**Тема 13. Практичні засади формування та розвитку бізнес-моделей сучасних підприємств**

Сучасні моделі високотехнологічних компаній. Одержання технологічного лідерства спонукає компанії до використання ряду стратегічних рішень, а саме: пріоритетне інвестування наукових розробок нових технологій; створення стратегічних інтеграційних союзів із постачальниками, потенційними споживачами і компаніями-розробниками; злиття, поглинання компаній з великим досвідом і ноу-хау в суміжних сферах; скорочення підприємницьких ризиків за рахунок застосування альтернативних варіантів технологій.

Об’єктивна необхідність постійного вдосконалення діючих і функціонування нових бізнес-моделей зумовлюють такі чинники: високі темпи технологічного прогресу; вагомі інвестування в НДДКР; надзвичайно динамічні темпи оновлення продукції і технологій; високий рівень міжнародної конкуренції.

Бізнес-моделі в електронній комерції. Розвиток Інтернет-технологій та електронної комерції спрямований на підвищення використання можливостей інформаційного бізнесу. Це зумовлює необхідність формування сучасної інфраструктури Інтернету, яка включає створення телекомунікаційних систем, установку серверів, що забезпечують швидкісний доступ до глобальної мережі для корпоративних та індивідуальних користувачів, розроблення інноваційного програмного забезпечення, створення локальних мереж.

***4. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ***

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

**Тема 1.** **Сутність бізнес-моделі та підходи до її формування**

1. Розвиток поглядів і підходів на процес стратегічного управління компанією.

2. Визначення та функції бізнес-моделі підприємства

3. Еволюція бізнес-моделей підприємства

4. Класифікація бізнес-моделей підприємства

Питання для самостійної роботи

1. Теорія «блакитного» та «багряного» океанів в бізнес-моделюванні

2. Розуміння «інновації цінності» в бізнес-моделюванні

3. Розкрити сутність компонентів бізнес-моделі підприємства

4. Взаємозв’язок стратегії та бізнес-моделі підприємства

**Особливості сучасного бізнесу.**

В нову еру безперервних змін і жорсткої конкуренції організаціям кинуто серйозний виклик: необхідно зберегти здобуті позиції на ринку та домогтися стійкого зростання бізнесу на основі бізнес-моделі, яку вибрано.

Швидкість змін стала настільки високою, що можна говорити про народження нової епохи бізнесу. В результаті процесів, що відбуваються, на сьогоднішньому ринку почали домінувати абсолютно нові фірми, які зовсім недавно ще навіть не існували, а із старих світових лідерів-гігантів вижили тільки ті, які зуміли навчитися рухатися швидше. Це нове економічне і ділове середовище також характеризується частими технологічними проривами, що швидко змінюють правила гри на ринку, і формуванням нового покупця, який пристосувався до цих швидких змін і пріоритети якого почали мінятися із швидкістю показу телевізійних реклам.

У бізнес-просторі постійно виникають нові зміни. Такі сили, як технологічні прориви, економічне зростання, еволюція ринку, зміни в смаках покупців, соціальні зміни і політичні події, можуть його розширити або скоротити. Численні бізнес-простори, створені останнім часом, змінюють перспективи. Ці незайняті території відкривають море можливостей перед технологічними і стратегічними інноваторами. Проте не можна забувати про те, що також великі конкуренція і шанси потерпіти невдачу.

Особливості сучасного бізнесу:

- складніша динаміка бізнесу;

- системний підхід до створення цінності;

- конкуренція, заснована на корпоративних здібностях;

- віртуально інтегроване розширене підприємство.

**Тема 2. Пріоритети споживачів як головний елемент бізнес-моделі**

1. Економічне трактування поняття «пріоритети споживачів»

2. Особливості формування пріоритетів споживачів

3. Каскад потреб споживачів

Питання для самостійної роботи

2.1. Відмінність попиту від «пріоритетів споживачів»

2.2. Види цінності в бізнес-моделюванні

2.3. Розуміння неклієнітв підприємства та їх яруси

2.4. «Колесо руху капіталу» теоретична сутність та змістовне наповнення

**Близькість до покупця або задоволення покупця.**

Поклавши турботу про покупця в основу роботи всіх співробітників фірми, можливо створити ефективне корпоративне бачення, систему цінностей, організацію і культуру, направлену на ухвалення відповідальності за досягнення успіхів власними клієнтами.

З турботи про покупця починаються успішні корпоративні стратегії, інновації, створення ефективних систем управління бізнес-процесами і конкурентних стратегій.

Але тут поки нічого особливо нового немає: багато фірм говорять, що турбота про покупця для них головне. Нове починається, коли передові фірми переходять від цих слів до справи і дійсно беруть на себе відповідальність за досягнення успіхів їх клієнтами. Вони переходять від відносин покупець-продавець до партнерських відносин з покупцем, встановлюють з ним близькі відносини, які стають невід'ємною частиною його життя, вчаться у покупця і створюють нові продукти спільно з ним.

Близькість до покупця стала головним джерелом стійкого зростання, конкурентної переваги і прибутку. Сьогодні кожен співробітник в успішній організації повинен розвивати і підтримувати близькі відносини з покупцем, щоб знайомитися з свіжим поглядом на речі, виявляти несподівані проблеми і нереалізований потенціал.

Передові фірми створюють динамічну синергію і партнерські відносини з покупцями. Вони часто інтегрують свої операції з операціями покупця, щоб стати не просто корисними, а незамінними.

Співпраця з покупцями не закликає до підвищеного задоволення потреб покупця. Вона закликає фірму узяти на себе відповідальність за результати, досягнуті покупцем. Вона не нав'язує поверхневу доброзичливість. Вона вимагає «окопної взаємовиручки», обміну корисною інформацією і співпраці в досягненні загальних результатів.

Близькість до покупця визначається не тим, що фірма дає покупцеві, а тим, як вона це робить. Це означає надання покупцеві продуктів і послуг зручнішим способом.

*Етапи встановлення взаємозв'язку з покупцем*

1. Формування єдиного обличчя фірми для зв'язку з покупцями.

2. Робота з різними класами покупців різними способами.

3. Знання потреб покупця.

4. Створення умов для гармонійного спілкування покупця з фірмою.

5. Надання покупцеві більшої свободи в створенні відповідних для нього комбінацій і рішень.

**Тема 3.** **Ресурсна концепція та її місце в бізнес-моделюванні**

1. Ресурсний підхід в управління підприємством

2. Взаємозв’язок основних категорій ресурсної теорії

3. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії

4. Роль інтелектуального капталу у формуванні бізнес-моделі компанії

5. Види ресурсних ефектів

Питання для самостійної роботи

1. Основні положення ресурсної теорії

2. Особливості формування карт стратегічних карт підприємства

3. VRIO-аналіз ресурсів підприємства

4. Особливості побудови «дерева стратегічних ресурсів» підприємства

**Диференціювання різних типів людей.**

Вибір цільового ринку означає, що підприємство повинно розбити всіх споживачів на локальні часткові сегменти. При цьому кількість, склад і розміри отриманих сегментів будуть залежати від використовуваних методів і критеріїв сегментування. Такого роду сегментування дозволяє виробнику чітко уявити портрет споживача на кожному сегменті і зробити свідомий вибір на користь орієнтації на той чи інший сегмент.

Диференціювання різних типів людей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип | Основні характеристики | Ефективна диференціація |
| Сенсорики | Бачать речі такими, які вони є.  Дуже поважають факти.  Люблять розбиратися в деталях.  Рідко роблять помилки  Добре розуміють контекст | Необхідно використовувати факти і здоровий глузд.  Підкреслювати лідируюче положення на ринку, якщо це – добре відомий факт. |
| Інтуїти | Дуже цікавляться майбутнім.  Концентруються на можливостях.  Не люблять деталі.  Хочуть бачити «велику картину». | Підкреслювати, що продукт - це продукт нового покоління.  Описати нові можливості, які продукт відкриває для покупця.  Намалювати «велику картину». |
| Логіки | Аналітичні, точні і логічні.  Обробляють великі об'єми інформації, часто ігноруючи емоційні аспекти. | Використовувати логічний аргумент або факти про продукт. |
| Етики | Цікавляться відчуттями інших.  Не люблять аналізувати, просто дивляться, подобається чи ні.  Люблять працювати з людьми.  Потенційно лояльні. | Показати хороші відгуки експертів про продукт, які виглядають правдоподібно.  Не перенавантажувати повідомлення деталями |

Є багато моделей, які використовуються для розуміння і опису стилів спілкування і взаємодії, що їм віддають перевагу різні люди. Компанії необхідно обов'язково уміти розрізняти стилі взаємодії, які використовуються людьми. Люди сприймають навколишній світ через різні органи чуття - бачать (візуали), чують (аудіали) або відчувають його (кінестетики). Крім того, вони мають тенденцію в процесі ухвалення рішень користуватися по перевазі однією з чотирьох функцій: інтуїцією, мисленням, емоціями або сприйняттям через органи чуття. Яскраво диференційовані відмінні риси продуктів, які зачіпляють, немов якір, і приводять в дію ці функції, допоможуть поточним і перспективним покупцям краще запам'ятати фірму і вироблюваний нею продукт.

*Особливості сприйняття органами чуття*

- Сенсорик звертає основну увагу на факти і інформацію, що поступає через п'ять органів чуття.

- Інтуїт звертає увагу на те, що може відбутися**,** і на шосте відчуття - інтуїцію**.**

*Особливості ухвалення рішення*

- Логік (мислитель) здатний використовувати аргументи і логіку.

- Етик **(**тип, що відчуває**)** зазвичай орієнтується на цінності і

суб'єктивну оцінку.

Різні функції можуть в певних випадках виявлятися схожим чином. Інтуїти і етики зазвичай здатні не лізти в деталі. Логіки і сенсорики багато працюють з інформацією. Але всі вони в тій або іншій формі ухвалюють рішення, що купувати, а що ні.

**Тема 4. Синергізм та роль стратегічних альянсів у бізнес-моделюванні**

1. Синергізм та його ефективність

2. Стратегічні альянси як нові моделі бізнесу

3. Формування бізнес-моделі стратегічного альянсу

4. Роль злиття та поглинання у формування бізнес-моделі

Питання для самостійної роботи

1. Оцінювання синергізму в діяльності підприємств

2. Етапи формування та розвитку стратегічного альянсу

3. Проаналізувати найбільші угоди поглинань за останні роки

4. Взаємовідносини між партнерами за схемою «риб’ячий хребет»

**Стратегічні альянси.**

Особливе місце в міжфірмових партнерствах останніми роками зайняли стратегічні альянси. Спираючись на них, крупні і середні фірми освоюють нові технології, здійснюють міжгалузеві новаторські проекти, долають межі країн і економічних блоків, освоюють зарубіжні ринки збуту, розділяють з партнерами ризики і вигоди, пристосовуються до умов державного регулювання ринку і конкуренції.

Стратегічний альянс – це партнерство між фірмами, в якому ресурси, здібності і стрижньові компетенції фірм об'єднуються для досягнення якнайкращого результату. Альянс означає співпрацю між групами, яка дає кращі результати в порівнянні з тими, які могли б бути отримані від простої операції. Оскільки розмір вигоди, що отримується від операцій на конкурентних ринках, продовжує рости, тільки постійне вдосконалення самої природи альянсів допоможе їм залишатися лідерами ринку.

Створення спільних підприємств і стратегічних партнерств – одна з наймогутніших стратегій, що забезпечують просування компаній по шляху економічного процвітання. Насправді, якщо спільне підприємство добре працює, воно дає учасникам можливість вчитися один у одного і отримувати взаємну вигоду (виходи на нові ринки, нові ключові компетенції), а також дозволяє їм отримати такі результати, які були б неможливі при роботі окремо. Сучасна економіка має багато ризиків, різні види ресурсів, обмежених за вартістю і географічним розміщенням, і швидкозмінну ситуацію на ринках, орієнтованих на споживачів. Тому компаніям важко вижити без створення стратегічних альянсів і сумісних компаній. Сумісні альянси мають істотні переваги. Вони дозволяють компаніям:

- концентруватися на своїх ключових (стрижньових) компетенціях і ключових видах діяльності;

- об'єднувати свої ключові компетенції, досягаючи, таким чином, ефекту синергії;

- скоротити бюрократію і спростити організаційну структуру;

- підвищити ефективність і понизити витрати;

- стати гнучкішими і такими, що швидко реагують.

*Форми стратегічних альянсів*

Форма альянсу, вибрана його учасниками, залежить від багатьох чинників. Складність альянсу залежить від цілей, поставлених його учасниками. Партнери в альянсі бажають співробітничати лише на окремих ділянках, щоб уникнути ризиків, пов'язаних з раптовим відходом партнера або видачею йому своїх секретів. Вибір партнерів для участі в альянсі залежатиме від того, наскільки компанії, охочі в нім брати участь, відповідатимуть ресурсним і кваліфікаційним вимогам, необхідним для здійснення проекту.

Альянси можуть бути структуровані різними способами залежно від їх мети. Три основні форми стратегічних альянсів.

1. Пряма співпраця - найбільш поширена форма без взаємної пайової участі.

2. Спільні підприємства - створення партнерами нового бізнесу, яким вони володіють і управляють спільно.

3. Міноритарні інвестиції - в основному використовуються в рамках корпоративних венчурних стратегій, коли компанії інвестують в молоді інноваційні фірми.

**Створення альянсів швидкозростаючими фірмами.**

Технологічний прогрес і міжгалузева взаємодія бізнесу виявляються ключовими чинниками інтенсивного розвитку альянсів разом з глобалізацією економіки. Високі темпи зростання наукоємких галузей, радикальні зміни в енергоспоживанні, мініатюризація механічних систем і падіння вартості багатьох видів сировини істотно

впливають на бізнес і стимулюють міжфірмові взаємодії.

Створення альянсів наближає фірми до споживачів, полегшує доступ до ринків, допомагає уважно відстежувати всі ринкові та технологічні тенденції, творчо реагувати на ті можливості й загрози, які ці тенденції несуть у собі, постійно генерувати нові ідеї і продукти, швидко й ефективно використовувати їх з урахуванням глобального масштабу.

У новий економіці стратегічні альянси дозволяють бізнесу створити конкурентну перевагу за рахунок доступу до ресурсів і здібностей партнера, таким як ринки, технології, капітали і люди. Створення команди дозволяє обом сторонам синергічно збільшити свої ресурси і здібності і за рахунок цього рости і розширюватися швидше і ефективніше. Швидкорослі фірми особливо активно покладаються на стратегічні альянси, щоб розширити свої технічні і пераційні ресурси. В результаті вони економлять час і стрибком збільшують продуктивність, оскільки їм не доводиться створювати нові компетенції з нуля. Таким чином, вони можуть концентруватися на інноваціях і своєму ключовому напрямі бізнесу. Багато швидкорослих інноваційних фірм використовують стратегічні альянси, щоб дістати можливість користуватися сильнішими каналами маркетингу і продажів або репутацією бренду більшого і добре відомішого гравця. Більш традиційні компанії бажають створювати альянси з метою географічного розширення, скорочення собівартості, підвищення ефективності виробництва і створення інших синергічних взаємодій в ланцюжку створення цінності.

Стратегічні альянси можуть дозволити бізнесу досягти своїх цілей, зберігаючи при цьому гнучкість і адаптованість за рахунок швидкої зміни партнерів у разі потреби. Проте, якщо корпоративній стратегії потрібна довгострокова визначеність, такі альянси можуть виявитися дуже неформальними, і в цьому випадку традиційні спільні підприємства, злиття і поглинання виглядають переважніше.

**Партнерські стосунки з покупцями.**

Одним з методів стимулювання виробників є активізація суспільного визнання і заохочення колективів соціально орієнтованих підприємств, які беруть на себе підвищені зобов'язання перед суспільством, споживачами і власним персоналом.

У частині взаємостосунків виробників зі споживачами і суспільством, нарівні із зобов'язаннями загального характеру, можуть бути передбачені цілеспрямовані зобов'язання в розрізі таких аспектів:

- турбота про здоров'я і безпеку громадян;

- задоволення очікувань споживачів;

- обґрунтованість ціноутворення;

- відповідальність за своїх постачальників;

- відповідальність за "реалізаторів" продукції (послуг);

- етичність і порядність у стосунках зі споживачами;

- відкритість інформації про підприємство і продукцію;

- оцінювання задоволеності споживачів;

- пріоритет інтересів споживачів при розв'язанні спірного питання;

- добросовісність реклами;

- своєчасність сплати податків;

- підтримка громадських рухів за якість і добродійність;

- захист природного середовища.

Партнерство з покупцем нагадує сумісну подорож. Майбутнє, яке обидві сторони створюють в ході цього процесу, як для себе, так і для партнера, набагато краще за те, що будь-яка із сторін змогла б створити для себе поодинці. Партнерство з покупцем означає значно більше, ніж «ставити покупця на перше місце», або знаходити взаємовигідні рішення загальних проблем, або прагнути до обслуговування по вищій категорії при кожному продажі чи наданні послуги. Необхідний постійний настрій на зміцнення довгострокових відносин, які створюють синергію знань, довіри та адаптування обох сторін.

Покупець робить вплив на кожен аспект бізнесу і створює фундамент успіху компанії. У наш час швидких і хаотичних змін жодна сила в бізнесі не сприяє стабільності і стійкості фірми більше, ніж партнерство з покупцем. Запекла конкуренція примушує компанії бути більш креативними і гнучкими в роботі з покупцями, щоб дати їм в точності те, чого вони хочуть, і дати це дуже швидко. Партнерство з покупцем розвиває здатність фірми передбачати потреби покупців ще до того, як вони самі їх усвідомлюють.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

**Тема 5. Сутність та ідентифікація ключових компетенцій підприємства**

1. Поняття та види компетенцій

2. Формування компетенцій компанії в умовах динамічного середовища

3. Ідентифікація ключових компетенцій суб’єктів господарювання

Питання для самостійної роботи

1. Взаємозв’язок ключових компетенцій та інтелектуального капіталу підприємства

2. Етапи формування компетенцій підприємства

3. Матриця оцінки нестачі і/або надлишку компетенцій̆

**Надання співробітникам повноважень.**

Люди - це недовикористаний ресурс переважної більшості фірм. В новій економіці, рухомій знаннями, незалежне підприємництво і ініціатива потрібні на всіх рівнях компанії. Залучення до справ фірми перестало бути дорогою з одностороннім рухом. У сучасному корпоративному середовищі кожен менеджер повинен активно працювати над залученням всіх ресурсів і здібностей компанії, щоб вона змогла досягти своїх цілей. Для нових рухомих знаннями підприємств характерні плоскі ієрархічні структури і різносторонні працівники, кожен з яких здатний виконувати декілька різних функцій. Менеджери в таких організаціях діють більше як лідери і коучи. До того ж вони роблять все необхідне, щоб надати своїм співробітникам достатньо ресурсів і створити їм необхідні умови для роботи, щоб службовці змогли досягти спільно узгоджених цілей. Коротше кажучи, менеджери працюють на своїх співробітників, а не навпаки.

Наділ повноваженнями – це масло, яке змащує механізм навчання і самонавчання в компанії. Талановиті і наділені повноваженнями співробітники стають ключовою складовою корпоративного успіху. Головною особливістю успішних команд в рухомих знаннями підприємствах є те, що ці команди наділені великими повноваженнями і правом ухвалення важливих рішень. Також дуже важливе те, що наділ підлеглих повноваженнями змінює менталітет менеджерів і надає їм досить часу для вирішення глобальних питань, створення корпоративного бачення і вирощування нових форм роботи і напрямів бізнесу. Розумне і продуктивне розділення обов'язків між стратегічними лідерами, націленими на пошук і використання виникаючих можливостей, і уповноваженими підлеглими, що здійснюють щоденні операції, створює добре кероване підприємство, що володіє великим потенціалом подальшого зростання.

Важливо розрізняти відмінності наділу повноваженнями від делегування.

*Делегування -* це стара ідея, що використовувалася в традиційних моделях менеджменту. Мета делегування - досягти того, щоб відповідальність кожного співробітника дорівнювала його повноваженням. Коли делегування реалізовувалося правильно, у людей були всі необхідні повноваження, щоб виконати завдання, що стоять перед ними. Недоліком цього підходу є те, що делегування повноважень абсолютно не означає того, що наділена ними людина дійсно володіє необхідними здібностями, мотивацією і розумінням для ефективного використання своїх організаційних можливостей.

*Наділ повноваженнями* є стрижньовою концепцією нової моделі менеджменту. У компанії нового покоління, що адаптується, делегування повноважень замінене на наділ ними, а відповідальність – на власність. Делегування і відповідальність – формальні аспекти організації. Вони засновані на властивостях організації, а не на індивідуальних здібностях. Наділ повноваженнями і власність – це соціальні аспекти організації. Вони засновані на ефективності і ініціативі, а не тільки на ролях і потребах. Вони належать людям.

**Тема 6. Бізнес-процеси підприємства. Підходи до формування**

1. Процесний підхід до управління

2. Види бізнес-процесів підприємства

3. Методичний інструментарій моделювання бізнес-процесів підприємства

4. Реінжинринг бізнес-процесів підприємства

Питання для самостійної роботи

1.Еволюція процесного підхід до управління підприємством

2. Взаємозв’язок функцій та бізнес-процесів підприємства

3. Класифікація бізнес-процесів підприємства

4. Умови передачі процесу в аутсорсинг

**Перетворення бізнес-моделі General Electric.**

Завдяки розробці і реалізації нової моделі бізнесу компанії *General Electric* вдалося різко збільшити коефіцієнт відношення ринкової вартості бізнесу до об'єму продажів фірми з 0.6 в 1980 з до 2,1 в 1996 р. Цей показник найкращим чином характеризує ефективність бізнес-моделі, оскільки він вимірює очікувані, майбутні надходження фірми по відношенню до реальних, сьогоденних. Такий високий показник відношення ринкової вартості до надходжень (більш ніж в 1,5 рази) характеризує модель бізнесу, в яку інвестори вірять і чекають від неї високих доходів в майбутньому*.*

*Розширення бізнес - моделі GE*

Створення компанії *GE Capital* і її дочірньої організації *GE Equity,* що інвестує засоби в молоді венчурні фірми, які розвивають свої власні інноваційні бізнес - моделі і технології, дозволило *GE* ще більше розширити сферу діяльності і стати ще більш націленою на підтримку покупців. Джек Уелш, легендарний реформатор *GE,* розумів, що потенціал нарощування прибутковості полягає в післяпродажних послугах і видах діяльності фінансового характеру.

Концентрація Уелша на цих видах діяльності визначалася його орієнтацією на споживачів і економічні аспекти, оскільки він не обмежувався перспективами, пов'язаними тільки з продукцією.

Зрозумівши, що для будь-якого пропонованого на ринку продукту існує супроводжуючий його економічний контекст, в рамках якого сам продукт є лише складовою частиною, Уелш змінив правила гри, оточивши продукт додатковою товстою «економічною оболонкою».

Після придбання продукту користувачем починаються його обслуговування, фінансування, додаткові закупівлі запасних частин і компонентів, модернізація і т.п. Дуже часто надходження від цих послуг у багато разів перевищують надходження, що отримуються безпосередньо від продажу самого продукту, а різниця в прибутку є ще більш вражаючою.

*Створення власної школи бізнесу*

*GE* створила власну школу бізнесу в Кротонвілле, штат Нью-Йорк, і вкладає в неї великі кошти. Ця школа ввібрала в себе ідею

постійного оновлення і на її основі готує майбутніх керівників для *GE.* «Студенти» Кротонвілля, майбутні лідери *GE.* експериментують з проектами, пов'язаними з новими бізнес-моделями. Вони користуються для цього вживаними технологіями, які вже довели свою ефективність, модернізують їх і пропонують для випробування в інших підрозділах *GE. GE* також творчо використовує конкурентні бізнес-моделі, які розробляються в галузі в цілому. *GE* поширює ті, що існують, і народжує нові знання, сприяючі створенню нових бізнес- моделей і забезпеченню їх успіху, а також прискорює процес перепроектування своєї бізнес-моделі, тим самим не дозволяючи конкурентам себе наздогнати.

**«Бунша - японська модель».**

«Бунша» означає дроблення фірми. На практиці це припускає послідовне відбрунькування нових компаній від основної групи фірм.

Куніясу Сакаі і його партнер Хіроші Секіяма – живі легенди японського менеджменту. Вони не згодні з концепцією «чим більше фірма, тим краще». В процесі створення процвітаючої групи компаній

«Тайо» вони знайшли відповідь на питання, як одночасно підтримувати передові позиції своїх компаній, продуктивність співробітників і задоволеність клієнтів. У основі їх методу лежить те, що Сакаі називає «бунша» (в буквальному розумінні «дроблення фірм»), система, яку він розробив спільно з Секіямой на основі більш ніж 40-річного досвіду корпоративного управління. Вони створили групу, яка зараз налічує понад 40 націлених на ринкове лідерство, динамічних, незалежних високотехнологічних фірм, шляхом ділення компаній (бунши). Коли одна з компаній досягає успіху, лідери групи починають побоюватися, що фірма може загрузнути в бюрократизмі і самовдоволенні. Що ж вони роблять? Вони ділять цю компанію на дві.

*Ключ до філософії Бунша*

Бунша не є ні академічною теорією, ні чисто японською концепцією (Сакаі наполегливо радить менеджерам забути про вивчення теорій і повернутися до того, що вони роблять краще всього, – управління своїми фірмами). Її основна ідея – не просто збільшення прибутковості корпорації за рахунок її скорочення. Вона надає технологію поліпшень життя кожного співробітника, спосіб підвищення мотивації, як співробітників, так і менеджерів, і життєздатний план швидкого пожвавлення компанії. Згідно Сакаі, «дроблення фірми схоже на її вивчення під мікроскопом. Дивлячись на різні відділи фірми, можна бачити неефективність, успадковану від старого підходу до побудови крупних компаній. Створення нових відділів не вирішує проблему повністю. Підрозділи повинні стати незалежними фірмами. Це – ключ до філософії Бунша. Незалежність дозволяє фірмам стати ефективнішими. Наприклад, нові компанії можуть створити навіть іншу систему створення споживчої цінності.

При структурі, що складається з відділів, всі використовують одну і ту ж саму систему вартості. Це схоже на те, неначебто всі купували костюми з однаковою довжиною рукава. Відповідно до філософії Бунша кожна компанія створює свою власну систему вартості, найкращим чином відповідну до її ситуації».

*Принципи філософії Бунши*

1. Розділення компанії що досягла успіху, на дві нові фірми.

2. Створення в кожній фірмі повного набору функцій.

3. Вибір здатних лідерів і надання їм повного права керувати.

4. Бунша виступає, як спосіб скорочення безробіття і заохочення підприємництва.

Слід пам'ятати, що малі фірми здібніші до адаптації і виживання, ніж великі, чекаючи, що навколишнє середовище підстроїться під них.

**Тема 7. Аутсорсингова модель ведення бізнесу**

1. Сутність та види аутсорсингу

2. Аутсорсингова модель ведення бізнесу та її особливості

3. Сильні та слабкі сторони аутсорсингової моделі ведення бізнесу

4. Доцільність застосування даної моделі

Питання для самостійної роботи

1. Сфери на напрямки використання аутсорсингу

2. Класифікація аутсорсингу

3. Сучасні моделі аутсорсингу

4. «Матриця аутсорсингу». Теоретична сутність та підходи до побудови

**Тема 8. Місце бенчмаркінгу в бізнес-моделюванні**

1. Теоретична сутність та види бенчмаркінгу

2. Проект бенчмаркінгу. Етапи реалізації

3. Стратегічний бенчмаркінг в бізнес-моделюванні

Питання для самостійної роботи

1. Генерації бенчмаркінгу

2. Умови вибору виду бенчмаркінгу

3. Взаємозв’язок бенчмаркінгу та бізнес-моделі підприємства

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3**

**Тема 9. Діагностика бізнес-портфеля підприємства**

1. Елементи бізнес-портфеля компанії

2. Основні етапи аналізу бізнес-портфелю компанії

3. Сучасні матричні методики портфельного аналізу

4. Базові положення кластерного аналізу бізнес-об’єктів

Питання для самостійної роботи

1. Матриця БКГ (BCG) в аналізі бізнес-портфеля підприємства

2. Матриця GE/McKinsey в аналізі бізнес-портфеля підприємства

3. Матриця Shell/DPM в аналізі бізнес-портфеля підприємства

4. Матриця ADL/LC в аналізі бізнес-портфеля підприємства

5 Модель Хофера-Шенделя (Hofer/Schendel) в аналізі бізнес-портфеля підприємства

**Підприємницька фірма.**

Підприємницька фірма – це самостійно діючий суб'єкт ринку, метою діяльності якого є отримання прибутку через виробництво одного або більше товарів для продажу на ринку.

Фірма представляє собою ринково-виробничу систему, оскільки одночасно виступає як покупець факторів виробництва на ринку ресурсів і їх споживач в процесі виробництва та як виробник і продавець продукції на ринку товарів і послуг.

Підприємницькою фірмою є будь-яка компанія, що задовольняє наступним двом критеріям.

1. Структура компанії така, що всі її співробітники забезпечені інформацією і інструментами, необхідними для того, щоб на своєму рівні приймати і виконувати рішення, а також використовувати виникаючі можливості відповідно до бачення, місії і цілей фірми.

2. Атмосфера, створена в компанії, заохочує особисту ініціативу, а помилки і невдачі, неминуче супутні таким ініціативам, розглядаються як крок вперед в прагненні фірми до досягнення досконалості і збільшення цінності бізнесу.

Підприємницька фірма сприяє підприємницькій діяльності своїх співробітників. Вона адаптує свою структуру, менеджмент і організацію процесів так, щоб досягти рівня мобільності, швидкості і творчої активності, необхідного для швидкого реагування на виникаючі можливості з метою збільшення прибутковості існуючого бізнесу або побудови нового прибуткового бізнесу.

Модель поведінки фірми будується за загальними правилами мікроекономічного моделювання. Мета фірми – одержання максимальної величини прибутку за даний період. Обмеженнями виступають продуктивність факторів виробництва, витрати виробництва, ціна продукції та попит на неї. Вибір рішення щодо обсягу випуску продукції залежить від ринкової структури, в якій господарює фірма.

**Підприємницький менталітет.**

Економічна ментальність формується в результаті кристалізації в пам'яті громадськості досвіду господарської діяльності, її організаційних і матеріально-технологічних особливостей.

Можна сказати, що менталітет" розуміється як "умонастрій", "образ думок", "установка свідомості", які повинні бути реалізовані в якихось конкретних діях, у тому числі і в підприємницькій діяльності.

Категорію підприємницький менталітет можна визначити як особливий економічний феномен, що відображає індивідуально (соціально) - психологічну специфіку і стан суб'єкта (особа, соціальна група і т.д.) в економічному середовищі.

Подібне розуміння терміну припускає дослідження не тільки того, як підприємець сприймає цей світ, себе в нім, але і того, як він в цьому світі діє. Підприємницький менталітет – це не такий мінливий чинник, як, наприклад, споживчий ринок або база оподаткування.

Менталітет формується роками.

Етапи формування підприємницького менталітету.

1. Визначення інноваційної стратегії – походить з планів фірми по розробці нових продуктів і послуг, а не навпаки.

2. Стратегія «малої» фірми – Одним з основних атрибутів підприємницької компанії є дух «малої» фірми. Він породжує особливий клімат, що створює у кожного співробітника упевненість в тому, що є певні міри свободи, що можна експериментувати з досить ризикованими можливостями і робити помилки. Дух «малої» фірми також створює у менеджерів відчуття, що їх добробут тісно пов'язаний з успіхами і невдачами компанії.

3. Створення ефективної системи винагороди – системи винагороди, що добре заохочує успіх і адекватно реагує на невдачі, стимулює менеджерів і створює підприємницьке середовище.

**Тема 10.** **Управління життєвим циклом бізнес-моделі: формування розвиток та трансформація**

1. Взаємозв’язок життєвого циклу компанії з функціонуючою бізнес-моделлю

2. Особливості етапів життєвого циклу бізнес-моделі компанії

3. Трансформація бізнес-моделі компанії

Питання для самостійної роботи

1. Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером

2. Модель життєвого циклу підприємства за І. Адізесом

3. Модель хаотичної поведінки бізнес-систем у господарському середовищі за Міллєром

4. Модель життєвого циклу компанії McKinsey

**Управління інтелектуальною власністю.**

У сучасному світі спостерігається тенденція перенесення акцентів з питань правової охорони інтелектуальної власності (ІВ) на економічні, а останнім часом - на питання управління інтелектуальною власністю. І у цьому немає нічого чудового. Вміння розпоряджатися об’єктами права інтелектуальної власності (ОПІВ) краще, ніж конкуренти, дозволяє підприємствам не просто вижити, а процвітати в умовах теперішньої економіки знань. Слід зазначити, що стратегії й тактики управління інтелектуальним капіталом (складовою якого є ІВ) ще не знають більшість західних компаній (тим більше вітчизняних організацій), а отже саме зараз дослідження у цій сфері ведуться активно.

*Управління інтелектуальною власністю на підприємстві* – це стратегічно важлива складова загального управлінського процесу, ефективна реалізація якого повинна забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії та її подальший розвиток на інноваційній основі.

Принципи управління інтелектуальною власністю

1) Усвідомлювати роль ІВ. При цьому керівник повинний відрізняти корисну для бізнесу інтелектуальну власність від непотрібної.

2) Зробити ІВ частиною стратегічного бізнес-планування. Необхідно ще на початку діяльності визначитись з необхідними об’єктами права ІВ, що допоможуть забезпечити конкурентоспроможність товарів або послуг.

3) Виявляти власні ОПІВ. Керівництво організації повинне мати правильне та всеохоплююче уявлення про ІВ у своєму бізнесі, пов’язані з нею юридичні права та їх використання.

4) Збирати інформацію про конкурентну ІВ. Необхідно здійснювати оцінку потенційних можливостей інтелектуального капіталу та пов’язаних з ними стратегій діяльності наявних конкурентів на регулярній основі.

5) Ідентифікувати потрібну ІВ. На етапі створення товару треба визначати, які ОПІВ забезпечать його конкурентоспроможність.

6) Створювати або купувати права на потрібні ОПІВ. Підприємству треба вирішити, де взяти необхідні об’єкти права ІВ: створити їх власними силами (за замовленням) або придбати, наприклад, за ліцензійним договором.

7) Оцінювати економічну ефективність наявної ІВ. Така оцінка дозволить досягти багатьох цілей: дізнатися про витрати на створення, набуття правової охорони та підтримання чинності прав на ОПІВ; оцінити розмір грошових потоків, які ОІВ здатні генерувати при їх використанні у виробництві; визначити ціну, за якою можна уступити права на ОПІВ і т.д.

8) Враховувати податок на ІВ. Процедуру управління інтелектуальним капіталом слід здійснювати з належним консультуванням стосовно бухгалтерського обліку та оподаткування.

9) Бути готовими захищати права на свою ІВ. Управління ІВ обов’язково має передбачати правила поведінки стосовно відносин з порушниками прав та плану витрат на розв'язання спорів щодо ОПІВ.

10) Вимірювати ефективність управління ІВ.

**Тема 11.** **Оцінка ефективності бізнес-моделі підприємства**

1. Стратегічне вимірювання та його місце в бізнес-моделюванні

2. Показники відповідальності і піраміда результативності

3. Підходи до вартісної оцінки бізнес-моделі

Питання для самостійної роботи

1. Формування парадигми визначення вартості та ефективності діяльності підприємства

2. Процес оцінювання за системою показників відповідальності (ASC)

3. Характеристика основних систем оцінювання за концепцією «РERFORMANCE MEASUREMENT»

4. Процес концепції оцінювання EFQM

5. Модель оцінювання Модель «Дельта»

**Бізнес-модель компанії Chatterbox**

Chatterbox займається постачаннями паперу, рамок, шаблонів і інших декоративних елементів для завзятих скрепбукерів.

Скрепбук - альбом для наклеювання газетних вирізок, фотографій і інших декоративних елементів. Вперше з'явився в Америці в 1980-і рр., а зараз стає все більш популярним у всьому світі. Скрепбукінг - це хобі, в основі якого лежить бажання «законсервувати» свої спогади і зробити це своїми руками. В даний час існує ціла індустрія, що пропонує широку різноманітність наборів для скрепбукінга, що включають найнеймовірніші елементи.

**Залучення клієнтів**

1. Цільові клієнти: зосереджені скрепбукери, які витрачають наальбоми, як мінімум, 1 тис. дол. на рік.

Запасні варіанти:

- не такі захоплені, але досвідчені скрепбукери;

- люди, які в даний час не захоплюються веденням альбому.

2. Цільова дистрибуція: магазини для скрепбукерів і магазинів товарів для хобі.

Запасні варіанти:

- фотомагазини;

- магазини масової торгівлі;

- магазини, торгуючі предметами декоративно-прикладного

мистецтва (такі як Michaels).

3. Залучення уваги клієнтів:

- широка дистрибуція;

- часті презентації продукту вкупі з програмами розсилки прес-релізів;

- розміщення невеликих рекламних оголошень в популярних журналах, орієнтованих на завзятих збирачів альбомів.

Запасні варіанти:

- розміщення рекламних оголошень в журналах, що охоплюють ширшу аудиторію, таких як Good Housekeeping і Mary Engelbreits Home Companion;

- просування через телемагазини з метою розширення паблісіті.

**Пропозиція цінності клієнтам**

1. Характеристики і вигоди: пропонувати набори, що дозволяють створити 28 сторінок, які розрізняються по темі і формату, за допомогою невеликого числа інструментів і декоративних елементів.

Запасні варіанти:

- запропонувати широкий асортимент повних наборів, кожен з яких об'єднаний загальним задумом;

- спеціалізуватися на випуску рамочок - в цій сфері Chatterbox може похвалитися декількома унікальними дизайнерськими рішеннями, - так щоб споживачі могли використовувати їх у поєднанні з продуктами інших виробників.

2. Повнота запропонованого рішення: надати повне рішення, що дозволяє оформити сторінки альбому різними способами.

Запасні варіанти:

- надати як ідеальне рішення рамки, які можна використовувати у поєднанні з товарами інших продавців;

- надати простіші у використанні набори, які дозволяють оформити альбом єдино можливим способом, - ідеальний варіант для новачків скрепбукінга.

3. Ціноутворення: встановити на продукт ціну, що перевищує середній ринковий рівень на 15% і свідчить про його вищу якість і орієнтацію на досвідченіших скрепбукерів.

Запасні варіанти:

- встановити середні по ринку ціни, щоб привернути ширшу аудиторію;

- встановити ціни, що перевищують середній ринковий рівень на 30%, щоб отримувати велику частину прибутку від продажів зосередженим скрепбукерам.

**Надання продуктів або послуг, що забезпечують високий прибуток**

1. Місце виробництва: організувати виробництво з досяжних матеріалів на двох виробничих ділянках в штаті Теннессі.

Запасні варіанти:

- використовувати лише частину наявного устаткування, скоротивши таким чином виробництво і понизивши витрати; збірку продуктів здійснювати на одній з виробничих ділянок або віддати на аутсорсинг;

- перенести виробництво і збірку до Азії.

2. Контроль витрат: Chatterbox користується послугами комплексних постачальників матеріалів і раз на шість місяців розміщує замовлення у чотирьох виробників.

Запасні варіанти:

- винести виробництво за рубіж, щоб понизити витрати;

- працювати тільки з одним виробником, щоб добитися вигідних цін.

3. Контроль прибутку за допомогою дистрибуції: дилери і дистриб'ютори товарів для хобі і скрепбукінга встановлюють значно меншу націнку, ніж магазини масової торгівлі і їх дистриб'ютори.

Chatterbox отримує на 12% більше чистого прибутку від продажів (в порівнянні з магазинами масової торгівлі), використовуючи цей канал дистрибуції.

Запасні варіанти:

- здійснювати продаж через магазини масової торгівлі і добиватися вигідніших цін за рахунок великих об'ємів збуту;

- найняти команду позаштатних продавців по телефону для обзвону магазинів, які продають скрепбуки, і роздрібних торговців товарами для хобі.

**Забезпечення задоволеності клієнтів**

1. Контроль якості: компанія виробляє продукти на місцевих підприємствах, що дозволяє спростити моніторинг діяльності; виробники в кожній робочій групі з шести осіб призначають відповідального за моніторинг якості.

Запасні варіанти:

- перемкнутися на місцевих виробників, що дотримуються державного стандарту якості ISO 9000; мінус тут полягає в тому, що послуги компаній, які суворо дотримуються стандартів якості, як правило, коштують дорожче;

- виробляти продукти на зарубіжних підприємствах, що дотримуються стандартів якості.

2. Навчання, установка і технічна підтримка: навчання передбачається проводити на торгових виставках, а також на заняттях, організованих роздрібними торговцями скрепбукамі, за допомогою відеоматеріалів.

Запасні варіанти:

- організувати навчання для крупних рітейлорів і кінцевих користувачів на інтернет-сайті компанії або в її головному офісі;

- обмежитися інструкціями, вкладеними в кожну упаковку, або надати кожному магазину інструкції з експлуатації.

3. Комплектація: продуктами є набори, що включають всі необхідні елементи, - рамки, наклейки, шаблони і так далі, - за допомогою яких можна створити 28 оригінальних сторінок.

Запасні варіанти:

- продавати тільки один елемент, необхідний для оформлення сторінки, або одну комбінацію з двох елементів, які можуть підійти для стандартних товарних пропозицій магазинів для скрепбукерів;

- продавати повні набори, за допомогою яких можна оформити сторінку тільки одним або двома способами.

**Зміцнення положення на ринку**

1. Стратегія відносно нового продукту: використання місцевих виробничих підприємств дозволяє компанії забезпечити постійний випуск нових продуктів і мінімізувати первинні витрати на їх виробництво.

Запасні варіанти:

- співробітничати з постачальниками високоякісного декоративного паперу, які могли б узяти на себе ще і різання паперу;

- привертати зарубіжних постачальників, які коштують дешевше, але вимагають вищих стартових витрат і витрат на розробку нових продуктів.

2. Контроль каналу дистрибуції: дистриб'ютори сувенірної продукції не можуть навіть близько підібратися до крупних брендів і тому лояльні до бренду Chatterbox, який є для них подарунком долі.

Запасні варіанти:

- здійснювати продажі безпосередньо торговцям товарами масового попиту або крупним мережам магазинів, торгуючих предметами декоративно-прикладного мистецтва (як Michaels), не дивлячись на те, що в цьому випадку компанії складно контролювати їх діяльність і доведеться погоджуватися на величезні знижки;

- найняти команду позаштатних продавців і маркетологів, які б продавали і просували товари безпосередньо дрібним рітейлорам.

3. Конкурентне оточення: компанія уникає конкуренції з крупними виробниками, фокусуючись на дрібних мережах і звузивши дистрибуцію.

Запасні варіанти:

- продавати компаніям, торгуючим товарами масового попиту: в цьому випадку Chatterbox конкурувала б з крупнішими компаніями галузі;

- найняти позаштатний торговий персонал: ця стратегія могла б зробити ринок дистриб'юторів сувенірної продукції доступним для інших дрібних конкурентів.

**Фінансування діяльності компанії**

1. Початкове фінансування: фінансування за рахунок особистих заощаджень і коштів на кредитних картах. Мінімізувати об'єм початкового фінансування, скориставшись вигідними умовами виробничих підприємств і обмеживши маркетингову діяльність штатами Теннессі і Джорджія.

Запасні варіанти:

- привернути кошти друзів і родичів для первинного розвитку, організації продажів продукту і представлення його ширшій аудиторії;

- узяти позику в Управлінні у справах малих підприємств, щоб представити продукт ширшій аудиторії, і, знову ж таки, скористатися коштами друзів і родичів.

2. Операції консолідації боргу: початкове фінансування може забезпечити компанії продаж на 15 тис. дол., після чого буде отримана позика від Управління у справах малих підприємств, необхідна для організації широкої дистрибуції.

Запасні варіанти:

- привернути кошти інвесторів, родичів і друзів;

- уповільнити розвиток, вкладаючи в нього лише кошти, отримані від перших продажів.

3. Інвестиції в створення нових продуктів: завдяки співпраці з дешевими виробничими підприємствами, первинні витрати на створення нового продукту невисокі - засновник компанії може взаємодіяти безпосередньо з керівником виробництва і домовлятися про зниження цін, а створення нового продукту може фінансуватися з прибутку від попередніх продажів.

Запасні варіанти:

- привернути дизайнерську фірму до розробки дизайнерської лінії продукції для торговців товарами масового попиту - кошти в цьому випадку надають інвестиційні групи, або ж компанія збільшує суму кредиту від Управління у справах малих підприємств;

- привернути зарубіжних виробників до випуску дешевих наборів для скрепбукінга, кожен з яких передбачає всього один-три варіанти оформлення сторінки. Для фінансування випуску цієї товарної лінії можна узяти позику в Управлінні у справах малих підприємств або привернути інвесторів.

**Тема 12. Стратегічні карти у бізнес-моделюванні**

1. Збалансована система показників. Теоретична сутність особливості застосування

2. Стратегічні карти та особливості їх побудови

3. Практичний досвід використання стратегічних карт в процесі бізнес- моделювання

Питання для самостійної роботи

1. Чотири блоки оцінки ефективності, запропоновані в Balanced Scorecard

2. Переваги та недоліки концепції стратегічних карт

3. Каскад створення бізнес-моделі

4 Етапи впровадження стратегічних карт у бізнес-моделюванні

**Тема 13. Практичні засади формування та розвитку бізнес-моделей сучасних підприємств**

Бізнес-моделі високотехнологічних компаній. Підходи до формування та особливості використання

13.2. Оцінка досвіду функціонування бізнес-моделей вітчизняних кондитерських підприємств

13.3. Аналіз досвіду ефективного функціонування бізнес-моделей сучасний підприємств (кейс-метод)

Питання для самостійної роботи

1. Приклади бізнес-моделей компаній - постачальників комунікаційного обладнання

2. Приклади бізнес-моделей компаній - виробників комп’ютерної техніки

3. Приклади бізнес-моделей компаній у сфері інернет-комерції

***5. 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.

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.).

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

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).

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.

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

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.

***6. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

Основною метою роботи є перевірка ступеня засвоєння лекційного матеріалу, закріплення та розширення отриманих знань. За кожною темою студенти повинні вміти виконувати завдання, що за своїм змістом максимально наближені до реальних умов на підприємстві. Розрахункова робота виконується за обраним варіантом відповідно до порядкового номеру студента в списку групи на аркушах формату А4 і захищається студентом лекторові в період проведення модульних заходів. Робота має бути в межах 10-15 сторінок друкованого тексту (формат А-4, шрифт 14, інтервал між рядками – 1,5). Сторінки роботи слід пронумерувати, відвести поля (з усіх боків – 20 мм). В кінці роботи робляться загальні висновки і надаються практичні рекомендації.

Рекомендується наступна структура роботи:

1) титульний аркуш із зазначенням ПІБ студента, номера групи, назви дисципліни, варіанту роботи;

2) виконані розділи завдання, розміщені по порядку;

3) висновки і пропозиції виконавця.

**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

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

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Що таке стратегічна одиниця бізнесу підприємства |
| 2. | Яка наука стала першоджерелом бізнес-моделювання |
| 3. | Сукупність етапів, які проходить підприємство за період свого функціонування |
| 4. | Що являє собою конкурентна перевага |
| 5. | Що являє собою конкурентоспроможність підприємства |
| 6. | Стратегічна зона господарювання |
| 7. | Яка із стратегій М.Портера передбачає надання товару таких якостей, які відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача? |
| 8. | В основі яких бізнес-процесів лежить створення доданої вартості підприємства? |
| 9. | Які Вам відомі методи оцінки бізнесу? |
| 10. | Balanced  Scorecard (BSC),  або  Збалансована  система  показників, що це? |
| 11. | Яка кількість основних позицій бізнесу означена маркетологічними назвами у портфельній матриці БКГ? |
| 12. | Який ефект визначає результат оптимального використання потенціалу одного і того ж неосяжного ресурсу у двох чи більше видах бізнесу компанії одночасно? |
| 13. | Описати фізичні та фінансові активи підприємства, які відображені в бухгалтерському балансі, та дають вартісну характеристику матеріально-технічної бази та фінансових можливостей суб’єкта господарювання |
| 14. | Описати які ресурси, що використовуються у процесі створення цінності продукту чи послуги, мають здатність генерувати доход і прибуток, але не мають матеріальної основи |
| 15. | Описати сутність поняття «потреби споживачів» |
| 16. | Описати сутність стратегій «голубого» та «багряного» океанів |
| 17. | Сутність портфельного аналізу підприємства |
| 18. | Дати характеристику "ланцюга вартості" підприємства |
| 19. | Описати квадранти матриця «Мак-Кінсі» та БКГ |
| 20. | Дати характеристику бізнес-процесів підприємства |
| 21. | Розкрити сутність поняття бізнес-модель |
| 22. | Описати механізм використання ділових моделей як інструменту забезпечення зростання ринкової вартості компанії |
| 23. | Розкрити сутність інжинірингу і реінжинірингу бізнесу |
| 24. | Описати «рівняння цінності», запропноване М. Levy |
| 25. | Охарактеризувати модель «від виробництва»: |
| 26. | Сутність та роль аудиту бізнес-процесів: |
| 27. | Охарактеризувати «від виробника» |
| 28. | Що передбачає модель «від клієнта» |
| 29. | Описати бізнес-модель яка відповідає на питання: «Хто і що робить на підприємстві і хто за що відповідає?» |
| 30. | Розкрити сутність формального підходу до формування бізнес-моделі підприємства |
| 31. | Описати переваги формального підходу до формування бізнес-моделі підприємства |
| 32. | Розкрити сутність гуманітарного підходу до формування бізнес-моделі підприємства та описати його недоліки |
| 33. | Описати, яку бізнес-модель використовують у своїй діяльності сімейні ресторани |
| 34. | Охарактеризувати бізнес-модель, яку використовують у своїй діяльності підприємства, які просувають певну технологію |
| 35. | Описати бізнес-модель, яку використовують у своїй діяльності, провідні фінансові підприємства |
| 36. | Розкрити сутність поняття «бізнес-процес» |
| 37. | Описати що являє собою процесний похід |
| 38. | Дати характеристику «допоміжним бізнес-процесам» |
| 39. | Дати характеристику «основним бізнес-процесам» |
| 40. | Описати основні елементи, які входять до функціонального блоку моделі IDEF |
| 41. | Назвіть основну мету аудиту бізнес-процесів |
| 42. | Дати характеристику ресурсному підходу |
| 43. | Описати основні якості, якими повинні володіти ресурси |
| 44. | Охарактеризувати ресурси за ознакою відновлюваності |
| 45. | Назвіть принцип залучення ресурсів |
| 46. | Дати характеристику ресурсам підприємства |
| 47. | Охарактеризувати фінансові ресурси |
| 48. | Якими буваю ресурси за ознакою впливу на продукт |
| 49. | Що розуміють під комерційними ресурсами |
| 50. | Що розуміють під інформацією |
| 51 | Визначте, що розуміють під місією інформаційної системи |
| 52. | Що передбачає інформаційний бар'єр |
| 53. | Що розуміють під базами даних |
| 54. | Описати інформаційну систему CSRP |
| 55. | Що являє собою інформаційна система MRP? |
| 56. | Що означає квадрант «байдуже» в матриці пріоритетів ? |
| 57. | Що означає квадрант «перебір» в матриці пріоритетів ? |
| 58. | Які нові елементи привносить і сучасний бізнес електронна комерція |
| 59. | Описати фактори зовнішнього середовища непрямої дії |
| 60. | На які питання відповідає модель цілеутворення |
| 61. | На які питання відповідає функціонально-технологічна модель |
| 62. | На які питання відповідає організаційно-функціональна модель |
| 63. | На які питання відповідає процесно-рольова модель |
| 64. | На які питання відповідає модель структури даних |
| 65. | Визначте, що не відноситься до посередницької моделі бізнесу: |
| 66. | Визначте, що не відноситься до рекламної моделі бізнесу: |
| 67. | Електронне посередництво віртуальної торгівельної точки між виробниками (або дистриб’юторами) товарів і роздрібними клієнтами – це бізнес-модель якого типу? |
| 68. | Визначте, що не відноситься до інформаційної моделі бізнесу |
| 69. | Назвіть, що не відноситься до комп’ютерної моделі бізнесу |
| 70. | Визначте, що не відноситься до торгівельної моделі |
| 71. | Оберіть, хто сприяє операціям між продавцями і покупцями, надаючи всеосяжну інформацію і додаткові послуги, включаючи натуральний бартер товарів і послуг між сторонами |
| 72. | Назвіть, хто пропонує можливість мережевого з’єднання і супутні послуги за місячну плату |
| 73. | Що включає в себе потенціал підприємства |
| 74. | Які виокремлюють структурні позиції підприємств у моделі Бостонської консалтингової групи (BCG) |
| 74. | Який підрозділ підприємства діє в одній або декількох стратегічних зонах господарювання, тобто випускає однотипну продукцію і може розробляти власну конкурентну стратегію |
| 75. | Як можна назвати товар в матриці БКГ, що знаходиться на етапі зростання: |
| 76. | Що таке конкурентна перевага |
| 77. | Які переваги відносять до переваг низького порядку |
| 78. | Які конкурентні переваги складно скопіювати і чому |
| 79. | Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за джерелами створення та стійкістю до копіювання |
| 80. | Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за місцем формування: |
| 81. | До яких факторів формування конкурентних переваг підприємства належать споживачі, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи, постачальники |
| 82. | Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за сферою прояву |
| 83. | Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за тривалістю дії |
| 84. | Аутсорсингова модель бізнесу |
| 85. | Які виокремлюють структурні позиції підприємств у моделі Бостонської консалтингової групи (BKG) |
| 86. | SWOT - аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства націлений на… |
| 87. | Що лежить в основі методу SWOT - аналіз |
| 88. | В чому полягає ідея SWOT-аналізу |
| 89. | Розвиток і узагальнення матриці BCG являє собою метод: |
| 90. | Які фактори враховуються у PEST-аналізі |

***8. ФОРМИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ***

Поточне опитування, тестовий контроль, презентація індивідуальних завдань та результатів вирішення практичних завдань. Підсумковий контроль – екзамен з урахуванням накопичених балів поточного контролю.

**10. Розподіл балів**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поточне тестування та самостійна робота | | | | | | | | | | | | | Індивідуальне завдання | Сума |
| Змістовий модуль № 1 | | | | Змістовий модуль №2 | | | | Змістовий модуль №3 | | | | |  |  |
| Т1 | Т2 | Т3 | Т4 | Т5 | Т6 | Т7 | Т8 | Т9 | Т10 | Т11 | Т12 | Т 13 | 22 | 100 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сума балів за всі види навчальної діяльності | ОцінкаECTS | Оцінка за національною шкалою | |
| Екзамен | Залік |
| 90-100 | **А** | відмінно | Зараховано |
| 82-89 | **В** | добре |
| 74-81 | **С** |
| 64-73 | **D** | задовільно |
| 60-63 | **Е** |
| 35-59 | **FX** | незадовільно з можливістю повторного складання | не зараховано з можливістю повторного складання |
| 0-34 | **F** | незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни | не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни |

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.

***9. ЛІТЕРАТУРа***

***Основна література***

* 1. Гриценко О. А. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління вартістю бізнесу» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 62 с.
  2. Козир С.В., Слєсарєв В.В., Ус С.А., Хом’як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.
  3. Коряшкіна Л.С., Ус С.А. Методи оптимізації та дослідження операцій: практикум. У 2-х ч. Ч. 1. Дослідження операцій. Д. : НТУ «ДП», 2020. 182 с.
  4. Пістунов І.М. Моделювання бізнес-процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130.
  5. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства/ Т. Остапчук, Г. Ткачук, В. Виговський, О. Кушніренко. Житомир: Державний університет "Житомирська політехніка". 2020. 267 с.
  6. Фролова Л.В., Кравченко О.С. Формування бізнес-моделі підприємства. Підручник. К.: ЦУЛ. 2019. 384 с.

***Допоміжна література***

1. Дученко М.М., Удовицька Є. А. Аналіз бізнес-моделей на ринку програмного забезпечення. Інтелект ХХІ, 2018. № 3. С. 154– 157.

2. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії, 2019. № 37. С. 86–92.

3. Кириченко Г. В. Основні підходи до оцінювання вартості та можливість їх застосування на підприємствах транспорту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2019. №. 1. С. 14–23.

4. Кравченко М. О., Сидорчук В. В. Практичні підходи до бізнес-моделювання інноваційних проектів. URL.: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/657/639>

5. Побережна З.М. Методологічні аспекти формування бізнес-моделі авіапідприємства. URL.: http://bses.in.ua/journals/2020/53\_2020/20.pdf

6. Синілова О. М. Методологічні засади оцінки вартості підприємства. Соціальна економіка, 2020. № 60. С. 128–136.

7.Стоян К.С., Широка В.В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\_2019/59.pdf

8. Ткачук Г.Ю., Біляк Т.О. Оптимізація основних та допоміжнх бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. URL.: <http://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/23.pdf>:

9. Шматковська Т.О., Дзямулич М.І., Стащук О.В. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах цифрової економіки. URL.: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/375/362

***Інформаційні ресурси в Інтернеті***

1. Офіційний портал Верховної Ради України. URL.: https://www.rada.gov.ua/.

2. Освітній портал Державного університету «Житомирська політехніка» URL.: https://learn.ztu.edu.ua/

3. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL.: http://nbuv.gov.ua/.

4. Державна служба статистики України. URL.: http://www.ukrstat.gov.ua/.

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. 3,97. 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.