



НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические рекомендации
для студентов, обучающихся по специальности
8.03050401 – Экономика предприятия

Издательство НУА

НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

**ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Методические рекомендации
для студентов, обучающихся по специальности
8.03050401 – Экономика предприятия

Харьков
Издательство НУА
2015

УДК 658.012.23(072+075.8)
ББК 65.9(4УКР)291-93-21р30-2
Ф 79

*Утверждено на заседании кафедры экономики предприятия
Народной украинской академии.
Протокол № 5 от 03.11.2014*

Автор - составитель *Е. П. Миколенко*
Рецензент канд. экон. наук *Э. И. Цыбульская*

Методичні рекомендації містять перелік лекційних тем; основні питання, необхідні для підготовки до семінарських і практичних занять; списки літератури. Викладений матеріал дозволяє ефективно організувати самостійну роботу студентів.

Ф79 **Формирование** бизнес-модели предприятия : метод. рекомендации для студентов, обучающихся по специальности 8.03050401 – Экономика предприятия / Нар. укр. акад., [каф. экономики предприятия ; авт.-сост. Е. П. Миколенко]. – Харьков : Изд-во НУА, 2015. – 36 с.

Методические рекомендации содержат перечень лекционных тем; основные вопросы, необходимые для подготовки к семинарским и практическим занятиям; списки литературы. Изложенный материал позволяет эффективно организовать самостоятельную работу студентов.

УДК 658.012.23(072+075.8)
ББК 65.9(4УКР)291-93-21р30-2

© Народная украинская академия, 2015

Введение

Современные рыночные отношения претерпевают ряд перманентных трансформационных изменений, что требует от предприятий соответствующего адаптивного поведения и гибких подходов к управлению для удержания конкурентных позиций и сбалансированного роста.

Бизнес-моделирование – это один из эффективных инструментов обеспечения динамического развития предприятия. Опыт наиболее успешных компаний свидетельствует о том, что процесс формирования бизнес-модели является непрерывным. Поскольку созданная исходная бизнес-модель в последующем будет анализироваться, корректироваться и совершенствоваться.

Цель курса: формирование системы теоретических знаний и практических навыков в области отдельных аспектов управления развитием бизнеса, в частности, адаптивного, гибкого, сбалансированного анализа внутренних бизнес-процессов предприятия с целью преобразований угроз внешней среды на конкурентные преимущества.

Задачи курса:

- ознакомить студентов с основными понятиями в области бизнес-моделирования;
- проанализировать основные императивы инновационной бизнес-модели;
- рассмотреть современные подходы к решению проблемы формирования бизнес-моделей предприятия;
- приобрести индивидуальные умения и навыки в постановке задач описания и оптимизации бизнес-процессов предприятия;
- изучить основные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов;
- освоить основные инструменты создания локальной бизнес-модели.

Методические указания предназначены для студентов факультета «Бизнес-управления», изучающих курс «Формирование бизнес-модели предприятия».

Предметом изучения дисциплины являются технологии разработки и внедрения бизнес-модели, методы ее оптимизации.

Объект изучения – бизнес-процессы предприятия.

Междисциплинарные связи.

С целью комплексного восприятия материала курса студентам необходимы теоретические знания и практические навыки по таким предметам как «Экономика предприятия», «Организация производства», «Маркетинг», «Стратегия предприятия», «Управление затратами», «Финансы». Некоторые аспекты, которые рассматриваются, могут комплементарно дополнить и расширить материал, который излагается в рамках этих курсов и ряда других, в частности, «Экономика и организация инновационной деятельности», «Бизнес-планирование», «Управление проектами».

В результате изучения курса студент должен

знать:

- теоретические и практические основы бизнес-моделирования;
- технологию описания и диагностики бизнес-процессов «как есть»;
- статистические методы контроля бизнес-процессов;
- основные методы выявления связи между факторами и причинами появления проблем;
- современные технологии оптимизации бизнес-процессов.

уметь:

- применять на практике концептуальную схему описания бизнес-модели;
- использовать метод визуализации в бизнес-моделировании;
- владеть современными инструментами формирования бизнес-модели и технологиями описания бизнес-процессов «как есть»;
- разрабатывать ключевые показатели эффективности по стратегическим целям и их каскадирование на бизнес-процессы;
- определить пути улучшения и оптимизации бизнес-процессов предприятия;
- формировать локальную бизнес-модель «как есть» и обосновать целесообразность перехода к модели «так должно быть».

Учебная программа состоит из 8 тем, которые целесообразно разбить на модули:

1. Теоретические основы формирования бизнес-модели предприятия.
2. Технологии совершенствования и оптимизации бизнес-модели (бизнес-процессов) предприятия.

Цель модуля 1 – раскрыть теоретические основы формирования бизнес-модели предприятия, технологии описания и диагностики бизнес-процессов; обосновать целесообразность формирования бизнес-модели на любом этапе жизненного цикла предприятия.

Задачи модуля: усвоение студентами сущности понятий «бизнес-модель», «бизнес-моделирование»; ознакомление с основными подходами к формированию современной бизнес-модели предприятия и их классификациями; рассмотрение особенностей применения концептуальной схемы формирования и функционирования бизнес-модели «Canvas»; изучение технологий описания существующих на предприятии бизнес-процессов, методик построения и диагностики бизнес-процессов «верхнего» и «нижнего» уровней по принципу «как есть»; обоснование целесообразности разработки ключевых показателей эффективности бизнес-процессов предприятия.

Цель модуля 2 – ознакомиться с технологиями совершенствования и оптимизации бизнес-модели (бизнес-процессов), приобрести навыки

формирования локальной бизнес-модели «как есть» и обоснование целесообразности перехода к модели «так должно быть».

Задачи модуля: формирование базовых теоретических знаний и навыков относительно применения современных технологий оптимизации бизнес-модели (бизнес-процессов) предприятия; выявление основ и принципов планирования работы по усовершенствованию бизнес-процессов; приобретение навыков использования основных инструментов статистического контроля бизнес-процессов, выявления корневых проблем снижения их эффективности; усвоение методологий и инструментов создания локальной бизнес-модели с целью выявления и устранения корневых причин и проблем снижения эффективности бизнес-процессов предприятия.

3. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА «ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ»

| Наименование темы | Лекции | Практика |
|--|--------|----------|
| Тема 1. Бизнес-модель современного предприятия: сущность, черты, элементы | 2 | 2 |
| Тема 2. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний | 2 | 2 |
| Тема 3. Технологии бизнес-моделирования и методы описания бизнес-процессов | 2 | 2 |
| Тема 4. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) бизнес-процессов | 2 | 2 |
| Тема 5. Мониторинг и контроль параметров бизнес-процессов: статистическое управление (SPC) | 2 | 2 |
| Тема 6. Анализ и выявление корневых причин снижения эффективности бизнес-процесса | 2 | 2 |
| Тема 7. Технологии оптимизации бизнес-процессов | 2 | 2 |
| Тема 8. Система непрерывного улучшения продуктов и процессов Kaizen | 2 | 4 |
| Всего | 16 | 18 |

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ КУРСА

Модуль 1. Теоретические основы формирования бизнес-модели предприятия.

Тема 1. Бизнес-модель современного предприятия: сущность, черты, элементы

Общая характеристика бизнес-модели. Объективные предпосылки анализа бизнес-процессов и бизнес-моделирования деятельности предприятия. Функциональные особенности современных бизнес-моделей. Классификация бизнес-моделей предприятия и их эволюция. Инновационная динамика как движущий фактор непрерывного развития бизнес-моделей. Основные подходы к формированию бизнес-модели предприятия. Концептуальная схема формирования и функционирования бизнес-модели «Canvas»: характеристика, оценка, взаимодействие.

Тема 2. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний

Общая характеристика и функции инновационной бизнес-модели. Три императива инновации: дифференциация, быстрый выход на рынок, «подрывная» инновация. Трёхмерная и многомерная инновация. Закрытая и открытая инновация. Эталонные инновационные бизнес-модели: интеграционная, модель дирижирования, лицензирования. Бизнес-модель в формировании инновационной стратегии «голубого океана». Создание корпоративного инновационного потенциала.

Тема 3. Технологии бизнес-моделирования и методы описания бизнес-процессов

Сущность понятий «бизнес-процесс», «бизнес-цель», «функции», «фазы», «роли» и «правила». Классификации бизнес-процессов и их практическая значимость. «Золотые правила» описания бизнес-процессов. Технология моделирования бизнес-процессов «снизу». Определение границ и построение схем окружения бизнес-процесса. Диаграмма потоков данных и ее использование для описания процессов «верхнего» уровня. Построение и анализ дерева процессов «верхнего уровня» и разработка «сети процессов» на его основе. Обоснование степени детализации описания бизнес-модели «как есть». Методы описания бизнес-процессов «нижнего уровня».

Организационная структура как третичный элемент построения модели бизнеса. Распределение ответственности за выполнение бизнес-процессов. Выбор и обоснование методологии и программных средств описания, анализа и регламентации бизнес-процессов.

Тема 4. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) бизнес-процессов

Определение показателей по стратегическим целям и их каскадирование на бизнес-процессы. Разработка ключевых показателей для основных, вспомогательных и управленческих бизнес-процессов. Применение технологий системы сбалансированных показателей BSC (ССП) для балансировки ключевых показателей. Методические подходы концепции VBM (управление, ориентированное на стоимость), а именно методики расчета экономической добавленной стоимости (EVA) как составляющей системы оценки эффективности бизнес-модели предприятия. Общая схема интегрирования EVA в структуру BSC.

Модуль 2. Технологии совершенствования и оптимизации бизнес-модели (бизнес-процессов) предприятия

Тема 5. Мониторинг и контроль параметров бизнес-процессов: статистическое управление (SPC)

Использование статистических методов для контроля процесса и улучшения качества отдельных операций. Виды статистического контроля. Применение контрольных листков как формы сбора данных. Контрольная карта Шухарта, методика ее построения. Сигналы о возможной разладке технологического процесса на контрольной карте. Методика расчета карт для контроля непрерывных величин, индивидуальных значений. Гистограмма и диаграмма рассеяния. Анализ стабильности и точности бизнес-процессов. Соотношение допустимого и фактического разброса значений, центрированность бизнес-процесса.

Тема 6. Анализ и выявление корневых причин снижения эффективности бизнес-процесса

Методы инжиниринга качества. Методы выявления связи между факторами и причинами появления проблем. Диаграмма Парето по результатам деятельности. Диаграмма Парето по причинам. Пять опорных групп проблем в диаграмме Исикавы (Fishbones), которые позволяют выявить корневые причины существующей проблемы. Методы достижения компромисса. Матричная диаграмма выявления причин возникновения проблемы. Анализ причин и последствий отказов (FMEA).

Тема 7. Технологии оптимизации бизнес-процессов

Современные технологии оптимизации бизнес-процессов. Применение цикла улучшения Деминга-Шухарта PDCA. Треугольник «качества». Теория ограничений Голдратта. Система реинжиниринга (BPR) или кардинального перепроектирования модели бизнеса Karuio. «Бенчмаркинг» как технология улучшения бизнес-модели. Практическая программа революционных преобразований – метод 20-ти ключей управления. Методы «кружков качества» и принципы их внедрения.

Тема 8. Система непрерывного улучшения продуктов и процессов Kaizen

Система менеджмента качества как основа непрерывного совершенствования бизнес-процессов. Методы непрерывного улучшения бизнес-процессов: 5 «S», 5 «Why», наглядность производства, Poka-Yoke, Канбан. Концепция бережливого производства LEAN. Стратегия прорыва SIX SIGMA. «Бережливое производство + шесть сигм» в производстве и сфере услуг. Переход от цикла Деминга-Шухарта PDCA к DMAIC. Составление Team Charter, определение границ бизнес-процесса с использованием методологии SIPOC. Использование «голоса клиента» в ходе разработки модели (VOC).

ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ И КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ

Распределение времени по видам учебных занятий.

Курс «Формирование бизнес-модели предприятия» изучается в 9-м семестре на 5-ом курсе факультета «Бизнес-управление» дневной формы обучения. Общий объем – 54 часа, из них: 34 часа – аудиторные занятия; 20 часов – самостоятельная работа.

Семестр 9: 16 часов лекционного материала, 18 часов практических (семинарских) занятий; 20 часов – самостоятельная работа. Итоговая форма контроля: зачет.

Контроль успеваемости.

Контроль уровня усвоения знаний и успеваемости студента осуществляется в соответствии с критериями оценки кредитно-модульной системы: модульной аттестации, зачёта и экзамена. Академические успехи студента определяются по рейтинговой 100-балльной шкале, а итоговые оценки по национальной шкале и шкале ECTS.

Соотношение оценок национальной шкалы со шкалой ECTS определяется в соответствии с табл. 1

Таблица 1 – Шкала оценок

| По шкале ECTS | По национальной шкале | По шкале ХГУ «НУА» |
|---------------|--|--------------------|
| A | 5 (отлично) | 85–100 |
| BC | 4 (хорошо) | 65–84 |
| DE | 3 (удовлетворительно) | 50–64 |
| FX | 2 (неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи) | 25–49 |
| F | 2 (неудовлетворительно с обязательным повторным изучением курса) | 1–24 |

В соответствии со шкалой ECTS и принятой системой оценивания в ХГУ «НУА» возможна более глубокое определение успеваемости студентов и детальная оценка результатов. С этой целью базовая шкала успеваемости может быть дифференцирована (табл. 2).

Таблица 2 – Шкала оценивания в соответствии с кредитно-модульной системой организации учебного процесса

| По шкале ECTS | Характеристика по национальной шкале | По национальной шкале | По шкале ХГУ «НУА» |
|---------------|---|-------------------------|--------------------|
| A | ОТЛИЧНО – выполнение лишь с незначительным количеством ошибок | 5 (отлично) | 85–100 |
| B | ОЧЕНЬ ХОРОШО – выше среднего уровня с несколькими ошибками | 4 (хорошо) | 75–84 |
| C | ХОРОШО – в общем правильная работа с незначительным количеством значимых ошибок | | 65–74 |
| D | УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО – неплохо, но со значительным количеством недостатков | 3 (удовлетворительно) | 57–64 |
| E | ДОСТАТОЧНО – выполнение удовлетворяет минимальным критериям | | 50–56 |
| FX | НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО – необходимо поработать перед тем как пересдать | 2 (неудовлетворительно) | 25–49 |
| F | НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО – необходима серьезная дальнейшая работа, обязательный повторный курс | | 0–24 |

Технология изучения дисциплины включает использование взаимосвязанных видов занятий, основными из которых являются лекционные, семинарские, практические занятия, решение практических и ситуационных задач, контрольные работы, тестовые задания, самостоятельная работа студентов, индивидуальное научно-исследовательское задание, зачёт.

Практические занятия проводятся с целью углубления и закрепления знаний, полученных студентами в ходе лекционных занятий и самостоятельной работы с учебной и научной литературой. Приобретение прикладных навыков и компетенций достижимо в ходе решения выполнения бизнес-кейсов, ситуационных задач с проведением необходимых финансово-экономических

расчетов, обоснованием принятия решений. При этом полезно составлять конспект-схему с кратким содержанием изученного.

Написание контрольных работ проводится с целью контроля степени усвоения материала дисциплины.

Самостоятельная и индивидуальная работа планируется для каждого студента с целью закрепления и углубления изученного материала, совершенствования навыков работы с дополнительной литературой и активного поиска новых знаний, подготовки к выполнению индивидуальных, контрольных и зачётных работ.

Итоговая оценка по дисциплине «Формирование бизнес-модели предприятия» является суммой рейтинговых оценок (баллов), полученных за отдельно оцениваемые формы учебной дисциплины: тестирование, практические занятия, индивидуальная научно-исследовательская работа и др.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧЕБНОГО ВРЕМЕНИ ПО МОДУЛЯМ

Распределение учебного материала по модулям ведётся с учётом форм контроля по завершению изучения курса, логико-содержательной характеристики разделов дисциплины, их значимости в соответствии с целями и задачами курса «Формирование бизнес-модели предприятия», междисциплинарных связей (табл. 3, 4).

Составными элементами учебного модуля дисциплины «Формирование бизнес-модели предприятия», как правило, являются: название, перечень входящих тем и вопросов; методические рекомендации по работе над данным модулем; тематика практических занятий, методические рекомендации по выполнению заданий; задания для аудиторного текущего контроля; задания для самостоятельной работы студентов и рекомендации по их выполнению; вопросы для самопроверки; рейтинговые оценки (баллы) за выполнение каждого из видов заданий.

Таблица 3 – Распределение учебного времени по модулям (Семестр 9)

| Кредитные модули | Общее количество часов | Аудиторные занятия, час | | Самостоятельная работа, час |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------|
| | | лекции | практические | |
| Модуль 1 | 60 | 8 | 8 | 10 |
| Модуль 2 | 48 | 8 | 10 | 10 |
| Итого | 54 | 16 | 18 | 20 |
| Итоговая форма контроля | Зачёт | | | |

Таблица 4 – Тематическое распределение учебного времени по модулям (Семестр 9)

| Название темы | Лекции (час/балл) | Семинары (час/балл) | Самостоятельная работа (час/балл) | Всего (часы/балл) |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------------|-------------------|
| <i>Модуль 1. Теоретические основы формирования бизнес-модели</i> | 8/4 | 8/18 | 10/13 | 26/35 |
| Тема 1. Бизнес-модель современного предприятия: сущность, черты, элементы | 2/1 | 2/3 | 4/3 | 8/7 |
| Тема 2. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний | 2/1 | 2/3 | 2/3 | 6/7 |
| Тема 3. Технологии бизнес-моделирования и методы описания бизнес-процессов | 2/1 | 2/4 | 2/3 | 6/8 |
| Тема 4. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) бизнес-процессов | 2/1 | 2/3 | 2/4 | 6/8 |
| <i>Контрольная работа по модулю 1</i> | – | /5 | – | – /5 |
| <i>Модуль 2. Технологии совершенствования и оптимизации бизнес-модели (бизнес-процессов)</i> | 8/4 | 10/18 | 10/13 | 28/35 |
| Тема 5. Мониторинг и контроль параметров бизнес-процессов: статистическое управление (SPC) | 2/1 | 2/2 | 2/2 | 6/5 |
| Тема 6. Анализ и выявление корневых причин снижения эффективности бизнес-процесса | 2/1 | 2/3 | 2/3 | 6/7 |
| Тема 7. Технологии оптимизации бизнес-процессов | 2/1 | 3/4 | 3/4 | 8/9 |
| Тема 8. Система непрерывного улучшения продуктов и процессов Kaizen | 2/1 | 3/4 | 3/4 | 8/9 |
| <i>Контрольная работа по модулю 2</i> | – | /5 | – | – /5 |
| <i>Зачет</i> | – | – | – | – /30 |
| Всего | 16/8 | 18/36 | 20/26 | 54/100 |

По завершении *первого* учебного модуля студенты должны:

1. Освоить категориальный аппарат бизнес-моделирования.
2. Уметь выделять основные типы современных бизнес-моделей.
3. Уметь использовать инструменты концептуальной схемы «Canvas» для формирования бизнес-модели.
4. Знать ключевые императивы внедрения инновационных бизнес-моделей, их виды и адаптивность к современному корпоративному инновационному потенциалу отечественных предприятий.
5. Владеть основными приемами и методами описания бизнес-процессов, знать «золотые правила» описания.
6. Осуществлять построение, анализ «дерева» и «сети» процессов.
7. Обосновывать степень детализации бизнес процессов «нижнего» уровня.
8. Уметь разрабатывать ключевые показатели эффективности бизнес-процессов.
9. Уметь применять технологию системы сбалансированных показателей BSC (ССП) для балансировки ключевых показателей.

По завершении студентами *второго* учебного модуля студенты должны:

1. Знать различные виды статистического контроля.
2. Использовать статистические методы для контроля процесса и улучшения качества отдельных операций.
3. Владеть инструментами анализа бизнес-процессов и выявления корневых проблем их функционирования.
4. Уметь осуществлять причинно-следственный анализ ключевых показателей и проблем бизнес-процессов.
5. Знать особенности применения технологий радикального перепроектирования и оптимизации бизнес-процессов.
6. Знать особенности системы непрерывного улучшения продуктов и процессов.
7. Уметь адаптировать методы непрерывного улучшения отдельных бизнес-процессов к отечественным предприятиям.
8. Освоить методологию DMAIC как систему определения, измерения, анализа, совершенствования и контроля бизнес-процессов
9. Уметь формировать локальную бизнес-модель с целью оптимизации или усовершенствования «узких» мест бизнес-процессов предприятия.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

СЕМЕСТР 9

МОДУЛЬ 1

Тема 1. Бизнес-модель современного предприятия: сущность, черты, элементы

План

1. Сущность бизнес-модели предприятия.
2. Классификация бизнес-моделей предприятия и их эволюция.
3. Основные подходы к формированию современной бизнес-модели.
4. Концептуальная схема формирования и функционирования бизнес-модели – «Canvas».

Вопросы для углублённого и самостоятельного изучения темы.

Понятие «бизнес-модель» компании. Взаимосвязь между стратегией, бизнес-моделью и бизнес-планом компании. Типы современных бизнес-моделей. Недифференцированные, дифференцированные и сегментированные типы бизнес-моделей. Сущность понятия среды бизнес-моделирования, движущие факторы и ограничения в бизнес-моделировании. Сущность метода построения бизнес-модели по «подсказкам» потребителя. Целесообразность формирования новой бизнес-модели для успешной компании. Основные подходы к формированию бизнес-модели. Характеристика основных структурных блоков концептуальной схемы «Canvas».

Список литературы

Основная

1. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора : Пер. с англ. / А. Остервальдер, И. Пинье. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
2. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации / Д. Дебелак – М. : «Издательский дом «Гребенников», 2009. – 256 с.
3. Ревуцька Н. В. Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства / Н. В. Ревуцька // Стратегія економічного розвитку України. – 2002. – Випуск 6 (13). – С. 232-235.

4. Фролова Л. В, Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко. – К : Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.

Дополнительная

1. Morris M. The entrepreneur`s business model : toward a unified perspective / M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen // Journal of Business Research. – 2005. – № 58 (6). – P. 726-735.

2. Джордж М. Л. Стремительные инновации / М. Л. Джордж, Дж. Воркс, К. Вотсон-Хемфилл/ пер. с англ. – К. : Companion Group, 2006. – 350 с.

3. Федоренко А. Стратегия предприятия vs. Бизнес-модель предприятия / А. Федоренко [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://socium.com.ua/2011/02/business-strategy-vs-business-model/#more-1190>

4. Швайцер Л. Концепция и эволюция бизнес-моделей / Л. Швайцер [Электронный ресурс]. – 2007 – Режим доступа : <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf>

5. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инновации / А. Ю. Сооляттэ // Менеджмент инноваций. – 2010. – №1 (09). – С. 6-15.

Тема 2. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний

План

1. Инновационная бизнес-модель.
2. Современные виды инновационных бизнес-моделей.
3. Бизнес-модель в формировании инновационной стратегии «голубого океана».

Вопросы для углублённого и самостоятельного изучения темы.

Сущность и понятие инновационной бизнес-модели. Сущность и условия применения интеграционной бизнес-модели. Преимущества и недостатки применения модели дирижирования. Перспективы выхода на рынок и реализация «подрывной» или поддерживающей инновации. Современное состояние открытых и закрытых инновационных бизнес-моделей. Инструменты управления инновационной бизнес-моделью. Средства повышения качества и количества VOC-процессов. Характеристика трёхмерной модели инновации. Практические примеры снижения издержек сложности.

Список литературы

Основная

1. Джордж М. Л. Стремительные инновации / М. Л. Джордж, Дж. Воркс, К. Вотсон-Хемфилл/ пер. с англ. – К. : Companion Group, 2006. – 350 с.
2. Эндрю Дж. П. Возврат на инновации: практ. рук. по управлению инновациями в бизнесе / Дж. П. Эндрю, Г. Л. Сиркин. – Минск : Гревцов Паблишер, 2008. – 304 с.
3. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Чесбро Г. – М. : Поколение, 2008. – 351 с.

Дополнительная

1. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей : Настольная книга стратега и новатора : Пер. с англ. / А. Остервальдер, И. Пинье. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
2. Ким Ч. Стратегия голубого океана : как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов / Ч. Ким, Р. Моборн. – М. : Издательство «Манн Иванов и Фербер». – 304 с.
3. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В. Д. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2 (34). – С. 38-42.
4. Маркова В. Д. Бизнес-модель как фактор конкурентоспособности инновационных компаний / В. Д. Маркова // Инновационное предпринимательство : теория и практика. – 2012. – П. 4.1. – С. 185-224.

Тема 3. Технологии бизнес-моделирования и методы описания бизнес-процессов

План

1. Основные понятия бизнес-моделирования: «бизнес-процесс», «бизнес-цели», «бизнес-функции», «бизнес-роли», «бизнес-фазы», «правила».
2. Технология описания и анализа бизнес-процессов «как есть».
3. Методы описания бизнес-процессов.

Вопросы для углублённого и самостоятельного изучения темы.

Сущность понятий «бизнес-цель», «бизнес-функции», бизнес-процессы», «фазы», «роли» и «правила». Взаимосвязь между основными и вспомогательными бизнес-процессами жизненного цикла продукции. Основные категории бизнес-процессов, которые зачастую являются общими для многих производственных компаний. Технология моделирования бизнес-процессов

«снизу». Программные средства моделирования. Построение схем окружения бизнес-процесса. Характеристика бизнес-процессов «верхнего уровня»: дерево и сеть процессов. Основные черты и различия. Современные инструменты бизнес-моделирования и их адаптивность к отечественной бизнес-практике. Основные правила описания бизнес-процессов. Сущность понятия «декомпозиция» и методы ее осуществления. Роль линейных менеджеров в формировании качественного представления о бизнес-процессах на предприятии.

Список литературы **Основная**

1. Банщикова П. Г. Управление бизнес-процессами / П. Г. Банщикова, В. М. Гордиенко. – К. : КНЭУ, 2010. – 283 с.
2. Галямина И. Г. Управление процессами / И. Г. Галямина. – СПб. : Питер, 2013. – 304 с.
3. Ильин В. В. Моделирование бизнес-процессов: практический опыт разработчика / В. В. Ильин. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2006. – 176 с.
4. Кондратьев В. В. Показываем бизнес-процессы: от модели процессов компании до регламентов и процедур / В. В. Кондратьев, М. Н. Кузнецов. – М. : Эксмо-Пресс, 2008. – 480 с.

Дополнительная

1. Бизнес инжиниринговые технологии. Управленческое консультирование и обучение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=37>
2. Сахаров И. С. Обеспечение качества моделирования бизнес-процессов / И. С. Сахаров // Бизнес. – 2007. – № 11. – С. 44-58.
3. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин. – М. : «Стандарты и качество», 2008. – 544 с.

Тема 4. Разработка модели ключевых показателей эффективности (KPI) по стратегическим целям

План

1. Системы измерения оценочных индикаторов деятельности бизнеса, их характеристика. Система сбалансированных показателей BSC (СПП).
2. Механизм формирования целевых ориентиров стратегического развития и их трансформация в показатели оперативного управления.
3. Ключевые показатели эффективности (KPI) основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Вопросы для углублённого и самостоятельного изучения темы.

Общая характеристика ключевых показателей эффективности (KPI). Механизм роста экономической добавленной стоимости (EVA) как индикатора сбалансированности и эффективности бизнес-модели предприятия. Теория реальных опционов. Система сбалансированных показателей BSC (СПП) Нортон-Каплана как механизм каскадирования стратегических целей на бизнес-процессы. Стратегическая и счетная карта BSC. Ключевые показатели эффективности (KPI) основных и вспомогательных бизнес-процессов. Индикаторы процессного учета (Activity Based Costing – ABC), бюджетирования (Activity Based Budgeting – ABB) и управления (Activity Based Management). Расчет стоимости процессов, себестоимости и прибыльности продуктов, клиентов и каналов сбыта. Определение драйверов ресурсов и процессов. Балансировка стоимостных показателей процесса с его другими ключевыми показателями – KPI

Список литературы Основная

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
2. Джордж М. Л. Стремительные инновации / М. Л. Джордж, Дж. Воркс, К. Вотсон-Хемфилл / пер. с англ. – К. : Companion Group, 2006. – 350 с.
3. Тупкало С. В. Методика синтеза системы сбалансированных показателей оценки достижимости бизнес-целей управления предприятием / С. В. Тупкало, В. Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку : зб. наук. пр. ЦНДІНУ. – Вип. 1 (5). – 2008. – С. 109 – 114.
4. Нивен П. Сбалансированная система показателей : Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: Пер. с англ. / П. Нивен – Д. : Баланс Клуб. – 2003. – 314 с.

Дополнительная

1. Дворников А. Balanced Scorecard без секретов : шаг за шагом [Электронный ресурс] / А. Дворников // Авант Партнер. – №20. – 2005. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=69>
2. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Діковська, Н. В. Яшкіна. – К. : Алерта, 2011. – 520 с.
3. Кизим Н. А. Адаптивные модели в системах принятия решений : монография / Н. А. Кизим, Т. С. Клебанова. – Х. : ИД «ИНЖЕК», 2007. – 368 с.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.

Вопросы для проверки знаний и самоподготовки (модуль 1).

1. Дайте определение бизнес-модели компании. Охарактеризуйте две-три известные Вам бизнес-модели.
2. Проанализируйте причины, обуславливающие необходимость моделирования бизнес-процессов компании. Обоснуйте целесообразность формирования новой бизнес-модели для успешной компании (приведите примеры).
3. Почему в любой бизнес-модели ключевая роль отводится инновационной составляющей бизнеса?
4. Назовите основные требования инновации к высшему руководству.
5. Охарактеризуйте три императива инновации.
6. Каким образом прибыль, косвенные преимущества и риски будут распределены между участниками эталонных инновационных бизнес-моделей?
7. Назовите отличительные черты подрывных и поддерживающих инноваций, их практическая значимость.
8. Какие выделяют подходы к формированию бизнес-модели?
9. Охарактеризуйте содержание блоков «Клиенты» и «Предложение ценности» в концептуальной схеме описания бизнес-модели. Определите их взаимосвязь.
10. Охарактеризуйте содержание блоков «Система создания ценности» и «Финансовая модель» в концептуальной схеме описания бизнес-модели «Canvas». Определите их взаимосвязь.
11. Дайте характеристику содержания блока «Взаимоотношения с клиентами» в концептуальной схеме описания бизнес-модели. Обоснуйте целесообразность внедрения CRM-решения в крупной компании.
12. Охарактеризуйте недифференцированные, дифференцированные и сегментированные типы бизнес-моделей. Приведите примеры таких типов бизнес-моделей.
13. Охарактеризуйте такой стиль бизнес-модели, как «Длинный хвост».
14. Охарактеризуйте такой стиль бизнес-модели, как «Многосторонние платформы».
15. Сравните такие стили бизнес-моделей как «Многосторонняя платформа» и «Приманка и крючок».
16. Назовите основные виды бизнес-моделей исходя из стадии жизненного цикла предприятия.

17. Охарактеризуйте эволюцию бизнес-моделей предприятия.
18. Какова связь между стратегией, бизнес-моделью и бизнес-планом предприятия?
19. Охарактеризуйте сущность понятий: «бизнес-процесс», «бизнес-цели», «бизнес-функции», «бизнес-роли», «бизнес-фазы», «правила».
20. Опишите типовую структуру основных, обеспечивающих, бизнес-процессов управления и развития.
21. Оцените целесообразность построения «дерева» бизнес-процессов для крупной компании, назовите его принципы.
22. Назовите этапы технологии описания бизнес-процессов «снизу».
23. Определите сущность построения схем окружения бизнес-процесса.
24. Определите сущность понятия среды бизнес-моделирования, движущие факторы и ограничения в бизнес-моделировании.
25. Определите основные трудности применения семи «золотых правил» для описания бизнес-процессов компании.
26. Опишите бизнес-процессы «верхнего» уровня любой известной Вам компании?
27. Опишите особенности различных методов декомпозиции бизнес-процессов предприятия.
28. Определите сущность понятия бизнес-процессы «нижнего уровня» и назовите основные этапы их описания в концептуальной схеме процессно-организационной бизнес-модели.
29. Охарактеризуйте современные программные продукты для бизнес-моделирования предприятия.
30. Охарактеризуйте наиболее распространенные методы моделирования процессов в бизнес-практике: диаграмма последовательности (алгоритма), карта процесса, сетевой график, блок-схема.
31. Охарактеризуйте основные принципы выбора типа, компонентов, взаимосвязей между ними и степени детализации организационной структуры компании.
32. Определите основные категории бизнес-процессов, что зачастую являются общими для многих производственных компаний.
33. Назовите основные преимущества внедрения системы сбалансированных показателей (BSC) в крупной компании. Целесообразно ли такое внедрение на малом предприятии?
34. Охарактеризуйте уровни стратегической и счетной карт BSC и принципы их взаимодействия.

35. Назовите основные финансовые индикаторы эффективности управления операционной прибылью.
36. Какие способы согласования локальных целей функционирования отдельных подразделений (бизнесов) со стратегической целевой функцией компании Вам известны?
37. Обоснуйте необходимость разработки ключевых показателей эффективности (KPI) и определите возможные области их применения.
38. Определите и обоснуйте ключевые показатели эффективности (KPI) бизнес-процессов в области маркетинга для повышения уровня лояльности клиентов.
39. Охарактеризуйте совокупность методов определения стоимостных показателей бизнес-процессов ABC/ABM, цепочек создания стоимости и повышения экономической эффективности бизнес-процессов.

МОДУЛЬ 2

Тема 5. Мониторинг и контроль параметров бизнес-процессов: статистическое управление (SPC)

План

1. Виды статистического контроля.
2. Традиционные методы статистического контроля качества процессов.
3. Анализ стабильности и точности процессов.

Вопросы для углублённого и самостоятельного изучения темы.

Общая характеристика технических инструментов статистического контроля процессов. Методы статистического контроля и повышения эффективности бизнес-процессов предприятия. Сущность понятия контрольная карта и ее практическая значимость на этапе контроля бизнес-процессов. Причины и области применения диаграммы рассеяния. Практические примеры применения гистограммы как способа оценки качества процесса.

Список литературы Основная

1. Галямина И. Г. Управление процессами / И. Г. Галямина. – СПб. : Питер, 2013. – 304 с.
2. Stein Ph. Measurements for business. Using the metrology body of knowledge to enhance management decisions business operations / Ph. Stein // Quality Progress. – 2001. – № 2. – P. 29-32.
3. Ефимов В. В. Статистические методы в управлении качеством / В. В. Ефимов. – М. : КноРус, 2007.
4. Эванс Дж. Управление качеством : учеб. пособие / Джеймс Р. Эванс. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 671 с.

Дополнительная

1. Адлер Ю. П. Методы Тагути – новое направление в статистическом контроле качества / Ю. П. Адлер – М. : Знание, 1988. – С. 3-25.
2. Кумэ Х. Статистические методы повышения качества / Х. Кумэ. – М. : Финансы и статистика, 1990. – 304 с.
3. Пикуза В. Экономические расчёты и бизнес-моделирование в Excel / В. Пикуза. – СПб. : Питер, 2012. – 397 с.
4. Статистичні методи управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.statmetkach.com

Тема 6. Анализ бизнес-процессов и выявление корневых причин снижения эффективности

План

1. Методы анализа и выявления корневых проблем.
2. Пути устранения проблем.

Вопросы для углублённого и самостоятельного изучения темы.

Методы инжиниринга качества. Методы выявления связи между факторами и причинами появления проблем. Диаграмма Парето по результатам деятельности. Диаграмма Парето по причинам. Пять опорных групп проблем в диаграмме Исикавы (Fishbones), которые позволяют выявить корневые причины существующей проблемы. Методы достижения компромисса. Матричная диаграмма выявления причин возникновения проблемы. Анализ причин и последствий отказов (FMEA). Структурирование функций качества (QFD).

Список литературы Основная

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
2. Галямина И. Г. Управление процессами / И. Г. Галямина. – СПб. : Питер, 2013. – 304 с.
3. Эванс Дж. Управление качеством : учеб. пособие / Джеймс Р. Эванс. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 671 с.
4. Шушерин В. В. Средства и методы управления качеством : учеб. пособие / В. В. Шушерин, С. В. Кортов. – Е. : УПИ, 2006. – 202 с.

Дополнительная

1. Разу М. Л. Диаграмма Парето и метод анализа Парето [Электронный ресурс] / М. Л. Разу. – Режим доступа: <http://ecstudent.ru/medzhment-lektsii-i-kejsy>
2. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген. – СПб. : «Азбука», 2002. – 311 с.
3. Форстнер К. Модель делового совершенства Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) – основа современного европейского менеджмента / К. Форстнер // Европейское качество. – 2002. – № 4. – С. 43-47.

Тема 7. Технологии оптимизации бизнес-процессов

План

1. Планирование работы по улучшению бизнес-процессов.
2. Технологии радикального усовершенствования и оптимизации бизнес-процессов.

Вопросы для углублённого и самостоятельного изучения темы.

Принципы управления Деминга-Шухарта и эффекты их соблюдения для бизнеса. Составляющие управления бизнес-процессами, которые являются последовательными этапами улучшения цикла Деминга-Шухарта. «Треугольник качества» и компромисс, который возникает между тремя факторами: «быстро», «дёшево», «качественно». Сущность понятия «реинжиниринг» (BRP) бизнеса и необходимые этапы его реализации. Задачи, которые решает реинжиниринг бизнес-процессов. Технология «бенчмаркинг»

как процесс изучения, оценки и применения лучшего опыта компаний-лидеров. Его эволюция. Программа революционных преобразований – метод «20 ключей». Методы «кружков качества» и принципы их внедрения.

Список литературы **Основная**

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во Петербургского университета, 1997. – 332 с.
2. Галямина И. Г. Управление процессами / И. Г. Галямина. – СПб. : Питер, 2013. – 304 с.
3. Быкова А. А. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе [Электронный ресурс] / Быкова А. А. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/itm/hammer_bykova.shtml
4. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учеб. для вузов / М. М. Кане, Б. В. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – СПб. : Питер, 2009. – 560 с.

Дополнительная

1. Бизнес-инжиниринговые технологии: управленческое консультирование и управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/>
2. Ассоциация Деминга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://deming.ru/index.htm>
3. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Діковська, Н. В. Яшкіна. – К. : Алерта, 2011. – 520 с.

Тема 8. Система непрерывного улучшения продуктов и процессов Kaizen

План

1. Методы непрерывного улучшения бизнес-процессов в Японии и их адаптивность к отечественным предприятиям.
2. Концепция бережливого производства «LEAN».
3. Стратегия прорыва «Шести сигм» Джека Уэлша + концепция бережливого производства.

Вопросы для углублённого и самостоятельного изучения темы.

Основные принципы менеджмента качества согласно ИСО 9000 как основа оптимизации бизнес-процессов: ориентация на потребителя, роль

руководства, привлечение рабочих, постоянное улучшение. Основные принципы концепции «бережливого производства» LEAN. Целесообразность использования методов «непрерывного улучшения» бизнес-процессов Kaizen: пять «S», пять «почему», наглядность производства, Рока-Йоке (подсказки) и др. на отечественных предприятиях. Преимущества и недостатки стратегии прорыва «Шесть сигма» Джека Уэлша как системы совершенствования бизнес-процессов в компании. Синергетический эффект одновременной реализации бережливого производства и метода шести сигм в бизнесе. Цикл Деминга-Шухарта PDCA и методология DMAIC: общее и особенное. Особенности реализации этапов Define, Measure, Analyse, Improve и Control в методологии DMAIC. DMAIC как инструмент стратегии прорыва «Шесть сигм».

Список литературы

Основная

1. Галямина И. Г. Управление процессами / И. Г. Галямина. – СПб. : Питер, 2013. – 304 с.
2. Джордж М. Л. «Lean Six Sigma» в сфере услуг : как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / М. Л. Джордж. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
3. Ефимов В. В. Статистические методы в управлении качеством / В. В. Ефимов. – М. : КноРус, 2007. – 172 с.
4. Ткаченко И. Н. Оптимизация бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур / И. Н. Ткаченко, И. В. Кизиков // Управленец. – 2011. – № 3-4. – С. 40-45.

Дополнительная

1. Но S. Japanese 5S practice – the key to total quality environment / S. Но, S. Сісмію – Trondheim, Norway, 1997. – Vol. 3. – P. 35-48.
2. Адлер Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир / Ю. П. Адлер [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=17>
3. Адлер Ю. П. «Шесть сигм»: ещё одна дорога, ведущая к храму / Ю. П. Адлер, В. Л. Шпер // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 10. – С. 15-23.
4. Ильин В. В. Моделирование бизнес-процессов : практический опыт разработчика. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2006. – 176 с.

5.

Вопросы для проверки знаний и самоподготовки (модуль 2).

1. Перечислите известные Вам статистические методы контроля бизнес-процессов на предприятии.
2. Определите сущность понятия «контрольная карта» и ее практическую значимость на этапе контроля бизнес-процессов.
3. Что такое качество процесса? Какие показатели ее характеризуют?
4. Приведите примеры использования гистограммы как способа оценки качества процесса.
5. Охарактеризуйте случаи применения диаграммы рассеяния.
6. Опишите метод стратификации (расслоения) данных анализируемых бизнес-процессов, используя концепцию 4М и 5Р.
7. Для каких целей используется причинно-следственная диаграмма Исикавы?
8. Проанализируйте пять опорных групп проблем в диаграмме Исикавы, которые позволяют выявить корневые причины существующей проблемы.
9. Укажите, какие существуют пути построения диаграммы Парето? Приведите пример.
10. ABC-analysis как инструмент анализа диаграммы Парето.
11. Структурирование функции качества (Quality Function Deployment) как метод преобразования нужд потребителя в конкретные технические требования к продукту/услуге.
12. Суть методологии FMEA (анализ форм и последствий отказа).
13. Проанализируйте этапы управления бизнес-процессами, которые являются последовательными этапами улучшения цикла Деминга-Шухарта.
14. Охарактеризуйте «треугольник качества» и компромисс, который возникает между тремя факторами: быстро, дешево, качественно.
15. Определите сущность понятия «реинжиниринг» (BRP) и необходимые этапы его реализации.
16. Определите, какие задачи решает реинжиниринг бизнес-процессов.
17. Охарактеризуйте технологию «бенчмаркинга» как процесса изучения, оценки и применения наилучшего опыта компаний-лидеров. Его эволюция.
18. Какие подходы к совершенствованию бизнес-процессов существуют?

19. Определите и проанализируйте основные принципы концепции бережливого производства «LEAN».
20. Что означает достижение уровня «шести сигм»?
21. Какие ведущие мировые производители широко используют идеологию «Шести сигм?»
22. Какие способы исключения семи видов потерь в системе непрерывного улучшения процессов существуют?
23. Назовите преимущества и обоснуйте необходимость внедрения простого метода улучшения бизнес-процессов «Poke-Yoke».
24. Обоснуйте целесообразность использования методов непрерывного улучшения бизнес-процессов Kaizen: пять «S», пять «почему», наглядность производства, Poka-Yoke (подсказки) на отечественных предприятиях.
25. Перечислите основные принципы менеджмента качества по ISO 9000, которые напрямую влияют на качество бизнес-процессов.
26. Охарактеризуйте «методы кружков» качества и принципы их внедрения.
27. Назовите цели производственной программы революционных преобразований (метод 20 ключей) и основные трудности ее внедрения.
28. DfLSS-инструменты по преобразованию требований клиента VOC.
29. Стратегии повышения качественных и количественных характеристик VOC-процессов.
30. Стратегическая необходимость вложения в «Шести сигм» + бережливое производство.
31. Охарактеризуйте особенности реализации этапа Define в методологии DMAIC.
32. SIPOC как один из инструментов «шести сигм» и менеджмента качества, который используют для описания и определения границ бизнес-процессов.
33. Основные применяемые инструменты в методологии DMAIC на этапах Measure и Analyse.
34. Необходимость создания инфраструктуры для реализации подхода «бережливое производство + шесть сигм».
35. Формирование и обоснование перехода к модели «так должно быть» на этапе Improve.

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ

Оценка уровня успеваемости студента осуществляется по соответствующим шкалам: шкале ХГУ «НУА», национальной шкале, шкале ECTS (табл. 1). Итоговой формой контроля является зачет.

Таблица 5 – Качественная оценка по кредитному модулю (семестр 9)

| Количество баллов | Оценка |
|-------------------|-----------------------|
| 35-28 | «отлично» |
| 27-19 | «хорошо» |
| 18-11 | «удовлетворительно» |
| 10-0 | «неудовлетворительно» |

По завершению изучения учебного модуля (после выполнения необходимого объёма заданий и видов работ, выполнения индивидуальной работы, проведения контрольной работы и др.) выставляется рейтинговый балл, который затем трансформируется в текущую оценку по соответствующему модулю в соответствии с промежуточной рейтинговой шкалой (табл. 5).

Суммарный семестровый рейтинговый балл (семестр 9)
Максимальный рейтинг студента за семестр может составить:
модуль 1 – 35 баллов;
модуль 2 – 35 балла;
зачёт по курсу – 30 баллов.

Таким образом, суммарный максимальный рейтинг может составить 100 баллов, что корреспондируется с общей национальной шкалой как оценка «отлично» или соответственно по шкале ECTS – «А» (см. табл. 2).

Студенты, имеющие по учебной дисциплине рейтинговый балл 50 единиц и выше, получают соответствующую положительную оценку по национальной шкале и шкале ECTS (табл. 2).

Студенты, которые имеют семестровый рейтинговый балл по дисциплине ниже 50 баллов, в обязательном порядке сдают зачёт с максимальной оценкой 30 баллов, что может позволить им получить положительную оценку. На зачёте ответ студента оценивается по национальной шкале и в экзаменационных баллах.

Суммарный семестровый рейтинговый балл по дисциплине является суммой семестрового балла и зачётного балла.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЁТУ ПО КУРСУ «ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ»

1. Сущность бизнес-модели предприятия.
2. Классификация бизнес-моделей предприятия и их эволюция.
3. Основные подходы к формированию современной бизнес-модели.
4. Концептуальная схема формирования и визуализации бизнес-модели – «Canvas».
5. Инновационная бизнес-модель.
6. Современные виды инновационных бизнес-моделей.
7. Бизнес-модель в формировании инновационной стратегии «голубого океана».
8. Дифференцированные, сегментированные и недифференцированные бизнес-модели.
9. Основные понятия бизнес-моделирования: «бизнес-процесс», «бизнес-цели», «бизнес-функции», «бизнес-роли», «бизнес-фазы», «правила».
10. Технология описания и анализа бизнес-процессов «как есть».
11. Методы описания бизнес-процессов.
12. Системы измерения оценочных индикаторов деятельности бизнеса, их характеристика.
13. Система сбалансированных показателей BSC (СПП) Нортон-Каплана.
14. Стратегические цели и их трансформация в показатели оперативного управления.
15. Ключевые показатели эффективности (KPI) основных и вспомогательных бизнес-процессов.
16. Бизнес-процессы «верхнего уровня»: дерево и сеть процессов.
17. Современные инструменты бизнес-моделирования и их адаптивность к отечественной бизнес-практике.
18. Основные правила описания бизнес-процессов.
19. Сущность понятия «декомпозиция» и методы ее осуществления.
20. Роль линейных менеджеров в формировании качественного представления о бизнес-процессах на предприятии.
21. Окружение бизнес-процесса.
22. Расчёт стоимости процессов, себестоимости и прибыльности продуктов, клиентов и каналов сбыта.
23. Виды статистического контроля.
24. Цели применения контрольных карт.
25. Методика расчёта и построения контрольных карт.
26. Виды контрольных карт.
27. Гистограмма как инструмент анализа величины разброса данных для целей улучшения процесса.

28. Традиционные методы статистического контроля качества процессов.
29. Диаграмма рассеяния.
30. Анализ стабильности и точности процессов.
31. Методы инжиниринга качества.
32. Диаграмма Парето по результатам деятельности.
33. Диаграмма Парето по причинам.
34. Пять опорных групп проблем в диаграмме Исикавы (Fishbones).
35. Методы достижения компромисса.
36. Матричная диаграмма выявления причин возникновения проблемы.
37. Анализ причин и последствий отказов (FMEA).
38. Структурирование функций качества (QFD).
39. Цикл улучшения бизнес-процессов Деминга-Шухарта.
40. Технологии улучшения бизнес-процессов.
41. «Треугольник качества» и компромисс, который возникает между тремя факторами: «быстро», «дешево», «качественно».
42. Сущность понятия «реинжиниринг» (BRP) бизнеса и необходимые этапы его реализации.
43. Задачи, которые решает реинжиниринг бизнес-процессов.
44. Технология «бенчмаркинг» как процесс изучения, оценки и применения лучшего опыта компаний-лидеров. Его эволюция.
45. Программа революционных преобразований – метод «20 ключей».
46. Методы «кружков качества» и принципы их внедрения.
47. Принципы менеджмента качества ИСО 9000 как основа оптимизации бизнес-процессов.
48. Концепция «бережливого производства» LEAN.
49. Методы «непрерывного улучшения» бизнес-процессов Kaizen.
50. Методы непрерывного улучшения процессов пять «S», пять «почему», наглядность производства, Рока-Уоке (подсказки).
51. Методы непрерывного улучшения процессов: движение «по одному», «исключение семи видов потерь».
52. Концепция «вытягивающей» системы.
53. Преимущества и недостатки стратегии прорыва «Шесть сигма».
54. Синергетический эффект одновременной реализации бережливого производства и метода шести сигм в бизнесе.
55. Цикл Деминга-Шухарта PDCA и методология DMAIC: общее и особенное.
56. Особенности реализации этапов Define, Measure, Analyse, Improve и Control в методологии DMAIC.
57. DMAIC как инструмент стратегии прорыва «Шесть сигм».
58. DfLSS-инструменты по преобразованию требований клиента VOC.
59. Карта SIPOC.
60. Анализ «голоса клиента» и анализ Кано.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Анализ причин и последствий – совокупность мероприятий, целью которых является обнаружение места возможного нахождения потенциальных причин появления проблем процесса. Метод позволяет определить действия, которые могут устранить или уменьшить вероятность возникновения отказов и тем самым повысить безопасность продукции и удовлетворённость потребителей.

Бенчмаркинг (ориентация на конкурентов) – систематический анализ деятельности конкурентов, сопоставление тех или иных элементов собственной деятельности с лучшими аналогами в целях взаимного совершенствования и укрепления конкурентных позиций.

Бережливое производство – концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Возникла как интерпретация идей производственной системы компании Toyota американскими исследователями её феномена.

Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определённой технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Блок-схема процесса – графическое представление последовательности действий и решений, необходимых для получения требуемого результата.

Вход процесса – ресурс, обеспечиваемый внешним поставщиком. Входами к процессу обычно являются выходы других процессов.

Выход процесса – результат (продукт, услуг) выполнения процесса.

Гистограмма – это инструмент, позволяющий зрительно оценить закон распределения величины разброса данных, а также принять решение о том, на чем следует сфокусировать внимание для целей улучшения процесса.

Декомпозиция – метод, заменяющий решение одной большой задачи решением ряда меньших задач. Декомпозиция позволяет анализировать бизнес-процессы, раскладывая их на взаимосвязанные подпроцессы.

Диаграмма Парето или ABC-анализ – инструмент для выявления основных причин, оказывающих наибольшее влияние на возникновение той или иной ситуации. Принцип Парето гласит, что 20% причин порождает 80% последствий.

Диаграмма последовательности – диаграмма, на которой показаны взаимодействия объектов, упорядоченные по времени их проявления. Основными элементами диаграммы последовательности являются обозначения объектов (прямоугольники), вертикальные линии, отображающие течение времени при деятельности объекта, и стрелки, показывающие выполнение действий.

Диаграмма процесса осуществления программы (PDPC) – инструмент, используемый для графического представления последовательности действий и решений, необходимых для достижения поставленной цели.

Диаграмма разброса (рассеивания) – это инструмент, позволяющий определить вид и тесноту связи между парами соответствующих переменных.

Диаграмма процесса SIPOC – инструмент для создания укрупнённой карты процесса, позволяет описывать процессы с точки зрения последовательности действий, движения информации/товаров/услуг между этапами процесса, а так же взаимоотношений, возникающих в результате процесса между различными участниками.

Дифференциация – предоставление предложения, процесса, модели бизнеса или набора предложений, которые, по мнению потребителя, обеспечивают лучшую производительность на единицу стоимости.

Кайдзен (Kaizen) – философия или движущая сила планирования и обеспечения качества, заключающаяся в постоянных (непрерывных) улучшениях. Это подход, соответствующий TQM, приводящий в действие усилия множества людей при незначительных инвестициях и осуществляющий обеспечение требуемого качества.

Кайре (Kairyo) – концепция крупных улучшений, предполагающая кардинальную реорганизацию процесса с использованием значительных инвестиций. Крупные улучшения качества связаны с использованием инновационных технологий, выпуском принципиально новой продукции, обладающей конкурентными преимуществами на рынке товаров.

Карта процесса – документ, содержащий описание структуры процесса, представленное графически (графическое описание бизнес-процесса).

Контрольные карты – это инструмент, позволяющий отслеживать ход протекания процесса и воздействовать на него (с помощью соответствующего механизма обратной связи), предупреждая отклонения от предъявляемых к процессу требований.

Коучинг – метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального консультирования.

Матричная диаграмма – таблица качества; матрица связей, матричное представление данных – инструмент, позволяющий выявлять важность различных неочевидных связей для анализа структуры проблемы. Входит в состав инструмента «Семь новых инструментов управления качеством».

Метод «Пять почему?» – эффективный инструмент, использующий вопросы для изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе конкретной проблемы, определения причинных факторов и выявления первопричины. Рассматривая логику в направлении «Почему?», мы постепенно раскрываем всю цепь последовательно связанных между собой причинных факторов, оказывающих влияние на проблему.

Метод «Шесть сигм» (Six Sigma) – это систематизированная совокупность инструментов, позволяющих выявлять потенциальные дефекты,

которые могут возникнуть при применении продукции или оказании услуг; определять причины их появления; вырабатывать действия по устранению этих причин.

Методология DMAIC – подход к последовательному решению проблем, совершенствованию бизнес-процессов, используемый в управлении производством. Согласно DMAIC, решение каждой задачи совершенствования процесса или устранения проблемы должно пройти через следующие этапы: define (определение), measure (измерение), analyze (анализ), improve (совершенствование) и control (контроль).

Поддерживающие инновации – улучшения, которые строятся на существующей технологии, продуктах/услугах, рыночной стратегии (также именуется «инкрементными инновациями»).

Подрывные инновации – предложения, процессы, методы, технологии, предполагающие радикальный отход от существующих раньше новшеств. Подрывные инновации прекращают или уменьшают рост доходности и потенциал создания ценности существующих предложений.

Показатели эффективности процесса – параметры процесса, характеризующие взаимоотношения между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Причинно-следственная диаграмма Исикавы – это средство графического упорядочения факторов, влияющих на объект анализа; она даёт наглядное представление не только о тех факторах, которые влияют на изучаемый объект, но и о причинно-следственных связях между ними.

Развёртывание функции качества (QFD) – это методология систематического и структурированного преобразования пожеланий потребителей в требования к качеству продукции (услуги, процесса). В основе методологии лежит принцип построения таблиц-матриц, так называемых «домов качества».

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

Семь (новых) инструментов управления качеством – диаграмма сродства, диаграмма связей, систематическая диаграмма, матричная диаграмма или таблица качества. Матрица приоритетов, диаграмма процесса осуществления программы, стрелочная диаграмма.

Семь (старых) инструментов контроля качества – гистограмма, причинно-следственная диаграмма, диаграмма Парето, стратификация, контрольный листок, диаграмма разброса, контрольная карта.

Этнография – внимательное наблюдение за повседневными взаимодействиями клиента с его окружением для целей выделения потребностей, неудовлетворённости, связанной с использованием предложенного продукта и услуги.

Навчальне видання

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні рекомендації для студентів,
які навчаються за спеціальністю
8.03050401 – Економіка підприємства
(кредитно-модульна система)

(російською мовою)

Автор - упорядник МИКОЛЕНКО Олена Петрівна

В авторській редакції
Комп'ютерний набір *О. П. Миколенко*

Підписано до друку 26.01.2015 Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. 2,09. Обл.-вид. арк 2,12.
Тираж 30 пр. Зам №

План 2014/15 навч. р., поз. № 11 в переліку робіт кафедри

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві
Народної української академії
Україна, 61000, Харків, ДСП, вул. Лермонтовська, 27.