

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	13
1.1 Сущность бизнес-модели предприятия.....	14
1.2. Классификация бизнес-моделей предприятия и их эволюция.....	19
1.3. Особенности формирования бизнес-модели предприятия в условиях динамичной внешней среды.....	25
Резюме	30
Литература	31
Контрольные вопросы	32
Тесты	33
Практические задания	36
ТЕМА 2. ПРОЦЕССНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	37
2.1. Эволюция организации бизнеса.....	38
2.2. Процессный подход к управлению, сущность понятия «бизнес-процесс».....	41
2.3. Классификация бизнес-процессов предприятия.....	50
2.4. Управление бизнес-процессами предприятия.....	59
2.5. Оценка эффективности управления бизнес-процессами.....	72
Резюме	77
Литература	79
Контрольные вопросы	80
Тесты	81
Практические задания	84
ТЕМА 3. ОСНОВЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ	85
3.1. Сущность и необходимость моделирования бизнес-процессов.	86
3.2. Нотации создания бизнес-процессов.....	88
3.3. Современные методологии моделирования бизнес-процессов	91
Резюме	119

Литература	120
Контрольные вопросы	121
Тесты	123
Практические задания	126
ТЕМА 4. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	127
4.1. Системы концепции совершенствования бизнес-процессов	128
4.2. Инструменты управления качеством бизнес-процессов	150
4.3. Методологический инструментарий управления качеством отдельных бизнес-процессов	177
Резюме	179
Литература	180
Контрольные вопросы	183
Тесты	185
Практические задания	189
ТЕМА 5. РЕСУРСНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	190
5.1 Ресурсный подход в управлении предприятием	191
5.2. Сущность, виды и структура ресурсов предприятия	194
5.3. Зависимость результативности деятельности предприятия от ресурсов	198
5.4. Формирование ресурсной бизнес-модели предприятия	201
5.5. Задача оптимального распределения сырьевых ресурсов на предприятии	208
Резюме	213
Литература	214
Контрольные вопросы	215
Тесты	217
Практические задания	219
ТЕМА 6. ИНФОРМАЦИОННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	220
6.1. Основные понятия и элементы информационной бизнес-модели	221
6.2. Информационная среда экономической деятельности предприятий	226

6.3. Информационные системы: развитие, виды, характеристика.....	230
6.4. Облачные вычисления — бизнес платформа XXI века.....	232
6.5. Формирование информационной бизнес-модели предприятия	243
Резюме	256
Литература	257
Контрольные вопросы	258
Тесты	259
Практические задания	263
ТЕМА 7. МАТРИЧНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	264
7.1. Основные понятия и виды матричных моделей в экономике.....	265
7.2. Матричные инструменты в системе управления предприятием.....	268
7.3. Экономические матричные модели в оценке эффективности деятельности предприятия.....	280
7.4. Формирование матричной бизнес-модели предприятия во внешней среде.....	288
Резюме	294
Литература	295
Контрольные вопросы	296
Тесты	297
Практические задания	323
ТЕМА 8. КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ («3D») БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	302
8.1. Сущность и основные элементы компетентностной («3D») бизнес-модели предприятия.....	303
8.2. Методологический подход к формированию компетентностной бизнес-модели.....	313
Резюме	321
Литература	322
Контрольные вопросы	323
Тесты	324
Практические задания	325

ПРИЛОЖЕНИЯ	327
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Примеры бизнес-моделей предприятия...	328
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Моделирование бизнес-процессов предприятия по методологии IDEF0.....	341
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Моделирование бизнес-процессов предприятия в нотации ARIS.....	344
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Методика оценки эффективности управления бизнес-процессом предприятия	346
ПРИЛОЖЕНИЕ З. Информация об использовании системы «шесть сигм»	349
ПРИЛОЖЕНИЕ К. Оценка качества управления бизнес-процесса «повышение эффективности использования экономического потенциала».....	351
ПРИЛОЖЕНИЕ Л. Варианты заданий для разработки плана оптимального распределения сырьевых ресурсов	358
ПРИЛОЖЕНИЕ М. Характеристика современных информационных систем.....	359
ПРИЛОЖЕНИЕ Н. Виды матриц и основные характеристики матричного инструментария, используемого в стратегическом анализе	362
ПРИЛОЖЕНИЕ П. Формирование информационной бизнес-модели предприятия.....	367
ПРИЛОЖЕНИЕ Р. Компетентностная («3D») бизнес-модель управления издержками обращения.....	375

*«Наилучший способ проложить путь к сложному —
построить его на фундаменте очевидного»
Ролф Смит*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Трансформационные условия хозяйствования, периодические колебания финансовых рынков, которые изменяют скорость и направления движения капитала, интернационализация бизнеса, обострение конкуренции между национальными и иностранными производителями, развитие информатизации, появление новых видов рисков в предпринимательской деятельности, которые имеют не только экономическую, но и социальную и политическую природу необходимость формирования устойчивых конкурентных условий и быстрой адаптации к действующей конкурентной среде радикально повлияли на деятельность предприятия. Современное бизнес-пространство характеризуется возникновением быстрых изменений в разных аспектах деятельности какого-либо предприятия.

Сегодня сохранять конкурентное преимущество большинству предприятий становится все сложнее. Предприятия всего мира находятся в поиске новых рычагов, задействовав которые можно занять лидирующие позиции на рынке. Высокое качество, выстроенная система бизнес-процессов и другие факторы поддержания конкурентоспособности становятся своего рода «минимальной ценой» присутствия на глобальном рынке. В данных условиях особенно актуальным является обеспечение эффективного функционирования хозяйствующих субъектов, подтверждением которого является увеличение рыночной стоимости предприятия. Решение вопросов повышения эффективности деятельности предприятий невозможно без формирования их действенной бизнес-модели.

Бизнес-модель относится к числу новых концепций современного предпринимательства и стратегического управления. Интерес к бизнес-моделям в научных и исследовательских кругах проявился сравнительно недавно — в середине 1990-х гг. Несмотря на определенный прогресс, достигнутый за последнее десятилетие, эта область исследования содержит еще много нерешенных вопросов и проблемных областей. Отсутствие единого взгляда на понимание бизнес-модели, неразработанность концептуальных и методологических

подходов к формированию и анализу бизнес-моделей существенно затрудняют практическое использование этой концепции в деятельности предприятий.

Формирование бизнес-модели предприятия как область исследований и учебная дисциплина представляет собой один из аналитически сложных разделов экономики предприятия. Дисциплину «Формирование бизнес-модели предприятия» рекомендуется преподавать на образовательно-квалификационном уровне «Бакалавр» по направлению подготовки «Экономика предприятия», но она может представлять интерес для всех экономических направлений.

Дисциплина «Формирование бизнес-модели предприятия» занимает важное место в подготовке специалистов по экономике. Для успешного усвоения, изложенного в учебнике материала, необходимы знания ряда фундаментальных и профессионально-ориентированных дисциплин, изучение которых предусмотрено ОПП по отрасли знаний 0305 «Экономика и предпринимательство». Это, в частности, «Политэкономия», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Экономика предприятия», «Стратегия предприятия», «Менеджмент», «Потенциал и развитие предприятия» и др.

Методический аппарат и инструментарий бизнес-моделирования базируется на способах, методах и инструментах, изученных в дисциплинах «Информатика», «Статистика», «Экономико-математическое программирование», «Эконометрия», «Экономический анализ», «Маркетинг», «Прикладное программное обеспечение» и др.

Целью данного учебника является раскрытие теоретико-методологических основ и практического инструментария формирования бизнес-модели предприятия, что является базовой платформой создания компетенций студентов по выбору, тестированию и грамотному использованию эффективной бизнес-модели на предприятиях.

Главный акцент при изложении материала сделан на освещении актуальных аспектов формирования действенной бизнес-модели предприятия с учетом различных подходов. Общее системное понимание различных подходов к формированию бизнес-модели предприятия позволит дать ответ на три ключевые вопроса, являющиеся сердцевиной бизнеса и фундаментом делового мышления:

в чем заключается сущность бизнеса?

каковы его перспективы?

как предприятие собирается позиционировать себя на рынке и зарабатывать деньги?

Структура учебника подчинена внутренней логике дисциплины: сначала раскрывается сущность бизнес-модели предприятия (тема 1), а затем (в темах 2–8) рассматриваются различные подходы к ее формированию (процессный, ресурсный, информационный, матричный, компетентностный). Каждая из восьми тем учебника представляет собой методический комплекс, включающий:

- учебные цели, являющиеся «целевым ориентиром» темы;
- теоретическое изложение материала, позволяющее сформировать базовую теоретическую платформу знаний;
- резюме, позволяющее сконцентрировать внимание на важных аспектах изучаемого материала;
- контрольные вопросы и тестовые задания, позволяющие закрепить теоретические знания;
- практические задания, позволяющие получить практические навыки формирования бизнес-модели предприятия;
- список литературы, дополнительное изучение которого позволит расширить знания по изучаемому материалу.

В первой теме «Теоретические аспекты формирования бизнес-моделей предприятия» раскрывается сущность бизнес-модели предприятия с учетом различных подходов к рассмотрению дефиниций данного термина, определена взаимосвязь между бизнес-моделью и стратегией, рассмотрены базовые компоненты бизнес-модели, составляющие ее методологическую платформу. Детально изложена классификация бизнес-моделей предприятия и рассмотрена эволюция известных бизнес-моделей, привлекающих к себе внимание и вызывающих живой интерес практиков. Рассмотрены особенности формирования бизнес-модели с учетом бизнес-целей и направлений деятельности предприятия.

Вторая тема «Процессная бизнес-модель предприятия» посвящена изучению особенностей формирования процессной бизнес-модели предприятия. Изучена эволюция организации бизнеса и выделены особенности функционального и процессно-ориентированного управления предприятием. Особенности формирования процессной бизнес-модели раскрыты с учетом основных положений известных теорий А. Файоля, и Э. Дьюминга. Детально обоснована необходимость регламентации и оптимизации бизнес-процессов. Для лучшего понимания особенностей формирования процессной бизнес-модели авторами приведена развернутая классификация бизнес-процессов и

примеры их идентификации. Предложены основные этапы управления бизнес-процессами предприятия, реализация которых показана на конкретных практических примерах. Приведена методика оценки эффективности функционирования бизнес-процессов предприятия, позволяющая сформировать навыки выявления проблемных мест, обоснования и принятия решений в управлении предприятием.

Целью **третьей темы «Основы моделирования бизнес-процессов»** является раскрытие основ моделирования бизнес-процессов и особенностей использования современных методологий моделирования бизнес-процессов: SADT, IDEF0, DFD, DFD в нотациях Гейна-Сарсона и Йордана-Де Марко, IDEF3; PFDD и OSTN диаграммах в стандарте IDEF3, используемых при формировании процессной бизнес-модели предприятия.

Актуальной является **четвертая тема «Методология управления качеством бизнес-процессов»**, в которой раскрыты особенности использования современных концепций постоянного совершенствования: «Канбан» «Бережливое производство»; «TPM» «Кружки контроля качества»; Цикл PDCA, «Шесть сигм»; «5S». Для организации эффективного управления качеством бизнес-процессов представлены особенности использования в практике деятельности предприятий «семь инструментов контроля качества»: контрольные листы; гистограмма; диаграмма разброса (рассеивания); контрольная карта; диаграмма стратификации; диаграмма Исикавы, диаграмма Парето.

В **пятой теме «Ресурсная бизнес-модель предприятия»** раскрыта сущность, определены особенности использования и раскрыты основные концепции ресурсного подхода, основывающейся на утверждениях Б. Вернерфельта, детально охарактеризованы качества ресурсов VRIN, выделенные Дж. Барни. Приведены виды и состав ресурсов предприятия, а также усовершенствованная авторами классификация ресурсов. Выделенные задачи и определенные авторами особенности ресурсов для бизнеса позволяют сформировать подход к рассмотрению ресурсной бизнес-модели с учетом зависимости результативности бизнеса от ресурсов. Представленный процесс управления предприятием на основе ресурсной бизнес-модели и предложенный методический инструментарий оптимизации распределения сырьевых ресурсов, позволит получить навыки формирования эффективной ресурсной бизнес-модели, дающей возможность предприятию не только удержать позиции на рынке, но и обеспечить устойчивое

конкурентное преимущество отечественных предприятий на равных с гигантами европейского ретейла.

Пятая тема «Информационная бизнес-модель предприятия» содержит основные понятия и элементы информационной бизнес-модели. Для понимания особенностей формирования информационной бизнес-модели раскрыта сущность и определены основные элементы предметной области на различных уровнях управления в информационных системах. Информационная система предприятия рассматривается через две подсистемы: back office и front office. Приведены основные этапы развития информационных систем по видам управляемых ресурсов и раскрыты особенности современного информационного обеспечения управления предприятием. Представлены различные формы информационной бизнес-модели, учитывая различный спектр инструментальных методов моделирования. Детально изложен подход к формированию информационной бизнес-модели, основывающийся на взаимосвязи бизнес-процессов и жизненного цикла продукта, с учетом основных постулатов концепции CALS.

В **седьмой теме «Матричная бизнес-модель предприятия»** приведены основные понятия и виды матричных моделей в экономике, а также основные составляющие бизнес-системы предприятия. Рассматриваются особенности применения, цели и порядок построения матричной диаграммы, матрицы показателей, матриц QFD, матрицы приоритетов. Приводится методический инструментарий использования матричных моделей в оценке эффективности деятельности предприятия. Детально изложен подход к формированию матричной бизнес-модели предприятия во внешней среде. Предложен подход к рассмотрению бизнес-процессов в рамках матричной бизнес-модели исходя из стадий жизненного цикла продукта, В рамках данного подхода, приведены основные элементы Z-диаграммы, показывающей взаимодействие стадий жизненного цикла продукта с макросредой.

Особенного внимания заслуживает **восьмая тема «Компетентностная («3D») бизнес-модель предприятия»**, которая раскрывает авторское видение основных ее элементов. Предложен авторский подход к формированию бизнес-модели предприятия, в основе которого лежат ключевые компетенции тесно коррелирующие с ресурсами, способностями и возможностями предприятия, эффект синергии. Сочетание этих составляющих позволяет создать действенную «3D» бизнес-модель. С целью лучшего понимания особенностей формирования компетентностной бизнес-модели предприятия предложен ме-

тодический подход, который позволяет более эффективно обосновывать процессы развития предприятия в целом, повышать эффективность функционирования предприятия, а также позволяет упростить процесс определения ключевых компетенций предприятия.

В конце учебника приведены приложения к каждой теме изучаемого материала, позволяющие на конкретных примерах ознакомиться с особенностями формирования определенного вида бизнес-модели предприятия и оценкой ее эффективности.

Таким образом, материал, изложенный в учебнике, предусматривает теоретическую и практическую подготовку студентов для решения конкретных заданий выбора и формирования действенной бизнес-модели предприятия.

В результате освоения этого материала студент будет:

знать виды, подходы, методы, приемы и инструменты формирования бизнес-модели предприятия;

уметь а) творчески подходить к процессу оценки эффективности действующей и прогнозируемой бизнес-модели предприятия,

б) осуществлять выбор методологий формирования эффективной бизнес-модели,

в) применять методический аппарат и инструментарий бизнес-моделирования, навыки анализа бизнес-процессов для преодоления разрыва между стратегическим видением бизнеса и практической его реализацией, а также постоянного развития, модификации и своевременного внесения изменений в бизнес-модели предприятия.

Содержание и структура учебника соответствует учебному плану ОКР «Бакалавр» направления подготовки «Экономика предприятия» и рабочей программе дисциплины «Формирование бизнес-модели предприятия». Учебник предназначается для студентов, аспирантов, преподавателей, а также для тех, кому интересны вопросы формирования эффективной бизнес-модели предприятия.

Динамическое развитие дисциплины, по глубокому убеждению авторов, потребует периодической актуализации настоящего издания. Поэтому авторы будут благодарны и постараются учесть в предстоящих изданиях ваши замечания и предложения, которые просят направлять по адресу: 83050, г.Донецк, ул.Щорса, 31, кафедра экономики предприятия, тел/факс (062)295-14-67, (062)297-42-80, E-mail: econom@kaf.donduet.edu.ua