

Государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования

**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ -
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа управления проектами

УТВЕРЖДЕНА
Директор Высшей школы
управления проектами

_____ В.М.Аньшин

« ____ » _____ 2013 г.

Программа учебной дисциплины

«Бизнес-модели развития»

для слушателей дополнительной профессиональной образовательной программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

Автор: Вишневская Наталья Николаевна
nnvishnevskaya@gmail.com

Москва 2013

1. Пояснительная записка

1.1. Краткая характеристика учебной дисциплины (курса).

Курс «Сбалансированная показатели» предназначен для слушателей системы бизнес-образования, имеющих опыт практической работы и обучающихся по программам «МВА – Управление проектами». (Таким образом, предполагается, что общая программа обучения имеет достаточно длительный срок, и наряду с данной дисциплиной изучаются другие управленческие дисциплины, предусмотренные учебным планом программы).

Курс носит инструментальный и методологический характер, слушателям предлагаются методология и различные подходы к бизнес моделированию, а также инструменты по разработке и оценке бизнес моделей, а также другие методы повышения эффективности работы организации, такие как использование других моделей менеджмента на стратегическом, тактическом и операционном уровнях управления в различных функциональных областях.

1.2. Место и роль учебной дисциплины (курса) в системе подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации специалиста.

Использование инструментов моделирования в менеджменте, в том числе разработка бизнес моделей является логичным развитием деятельности в области стратегического управления. В свою очередь подход к транслированию разработанных стратегий на все уровни организации с помощью сбалансированной системы показателей, носит основополагающий характер в управленческой деятельности как элемент системы по повышению эффективности работы организации, ее успешности на рынке в целом.

Вопросы оценки эффективности работы организации (эффективности существующей бизнес модели) исключительно важны для менеджера. Методы работы, с которыми слушатели знакомятся в процессе данного курса, обладают ярко выраженным прикладным характером и могут быть использованы как в повседневной работе, так и стать основой научных исследований в области управления.

1.3. Взаимосвязь учебной дисциплины (курса) с другими дисциплинами (курсами).

Бизнес моделирование, разработка и использование моделей в менеджменте, в том числе системы сбалансированных показателей тесно связаны с методами и подходами, изучаемыми такими управленческими дисциплинами как общий и стратегический менеджмент, финансовый анализ и оценка бизнеса, управление проектами, организационные изменения и т.д.

Тематика курса предполагает наличие у слушателей определенного практического представления об изучаемых проблемах, теоретических знаний, полученных в ходе прохождения программы обучения. С другой стороны, знания и методы работы, полученные в ходе изучения данного курса, могут быть использованным при освоении других дисциплин.

В связи с этим имеет смысл располагать данный курс во второй части учебного плана программы.

1.4. Особенности изучения учебной дисциплины (курса) и процесса обучения

Процесс изучения данной дисциплины с одной стороны требует проработки методологической (теоретической) составляющей, дающей основу для дальнейшего

практического использования полученных знаний, с другой стороны, практический характер курса требует активного использования в процессе обучения кейс-метода, как способа знакомства слушателей с различными подходами к решению поставленных управленческих задач.

1.5. Возможность использования полученных знаний в решении конкретных проблем, возникающих в практической деятельности.

В результате изучения курса слушатели должны получить:

- *знания* о методиках разработки, корректировки и оценки существующей бизнес модели организации, как о важных элементах стратегического развития компании, о методах разработки и балансировки системы показателей эффективности для успешного развития компании
- *представление* о месте и возможностях использования моделирования при управлении организацией, ее развитии. В том числе системы сбалансированных показателей в системе стратегического управления организацией, вопросах проведения организационных изменений при внедрении инноваций
- *Умения* и навыки использования моделей менеджмента на трех различных уровнях управления (стратегическом, тактическом и операционном по основным направлениям деятельности организации), по созданию на основе системы сбалансированных показателей группы индикаторов (показателей) эффективности работы организации и развития бизнес модели.

1.6. Форма организации учебного процесса:

- проведение лекционных занятий;
- проведение практических занятий (семинаров), в основу которых будут положены обсуждение проблем, решение задач и разбор конкретных ситуаций из зарубежной и отечественной экономической практики;

2. Тематический план программы учебной дисциплины (курса) с указанием видов занятий и объема часов по каждой теме

п/п	Наименование разделов и тем	Аудиторные часы			Самостоятельная работа	Всего часов
		Лекции	Семинары	Всего часов		
1	Введение. Модели развития в менеджменте и бизнесе.	1	0	1	1	2
2	Бизнес моделирование. Методология.	2	1	3	1	4
3	Примеры эффективных бизнес моделей и их развития.	3	4	7	1	8
4	Оценка бизнес моделей организации	3	4	7	1	8
5	Сбалансированная система показателей. Описание. Разработка. Запуск.	2	0	2	1	3
6	Ключевые показатели эффективности как фактор развития организации	2	1	3	1	4
7	Внедрение инноваций и управление изменениями.	1	0	1	2	3
	Итого	14	10	24	8	32
	Зачет			2		

3. Тематическое содержание программы учебной дисциплины (курса)

Тема 1. Введение. Модели развития в менеджменте и бизнесе.

Моделирование в менеджменте и бизнесе как инструмент повышения эффективности. Управленческие и функциональные области применения моделей в менеджменте, место бизнес моделирования в науке управления. Факторы внешней среды, влияющие на развитие организации, фокус создаваемых бизнес моделей. Цепочка ценностей – традиционный и современный подходы. Потребительские приоритеты.

Тема 2. Бизнес моделирование. Методология

Основные структурные блоки бизнес модели: ценностное предложение, потребительские сегменты, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, ключевые ресурсы, структура издержек, потоки поступления дохода. Моделирование в менеджменте как инструмент повышения эффективности. Стратегические модели. Подходы к определению ключевые компетенций компании (Хэмел и Прахалад, Особенности по Каю). Управление цепочкой создания ценности. Ценностные дисциплины Трейси и Вирсеми.

Тема 3. Примеры эффективных моделей и их развитие.

Бизнес модели на основе идей: «Разделение», «Длинный хвост», «FREE», «Многосторонние платформы», «Открытые бизнес модели». Примеры бизнес моделей на основе способов получения прибыли: Прибыль на основе формирования пирамиды продукции, Прибыль на основе многокомпонентной системы, Модель на основе многократной прибыли, Модель бизнеса на основе установления стандарта, Модель бизнеса «на два шага впереди конкурентов»

Тема 4. Оценка бизнес моделей организации.

Оценка и описание конкурентной среды компании. Использование GEL факторов при оценке бизнес модели развития. Ключевые показатели эффективности как элемент оценки развития компании.

Тема 5. Сбалансированная система показателей. Описание. Разработка. Запуск

Структура управления эффективностью бизнеса. Взаимосвязь сбалансированной системы показателей и стратегией компании. Сбалансированная система показателей как система управления эффективностью бизнеса: финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая внутренних бизнес процессов, составляющая обучения и развития персонала. Разработка сбалансированной системы показателей. Количество используемых показателей. Запуск сбалансированной системы показателей.

Тема 6. Ключевые показатели эффективности как фактор развития организации.

Разработка ключевых показателей эффективности (определение пригодности, характеристики, стандартизация, расстановка приоритетов). Особенности ключевых показателей эффективности для различных уровней организационной структуры и функциональных направлений деятельности компании.

Тема 7. Внедрение инноваций и управление изменениями.

Управление организационными изменениями – теория, методология и практика. Корректировка и внедрение сбалансированной системы показателей, панели индикаторов и ключевых показателей эффективности. Инновационный цикл. Восемь фаз изменений.

4. Формы контроля знаний, система оценки обучающихся и структура итоговой оценки

Форма итогового контроля: письменный зачет.

Знания слушателей оцениваются по результатам письменного зачета. Задание содержит вопросы с вариантами ответов и открытые вопросы, имеющие целью проверить правильность *понимания* основных теоретических концепций курса и *умение их интерпретировать*, и кейс (проблемную ситуацию), имеющую целью проверить умение *применять* инструментарий курса на практике. Два компонента задания имеют равный вес.

5. Перечень вопросов, состав задач, тематика практических заданий (деловых игр) и т.п.

Примерный перечень вопросов тестового задания для проверки правильного усвоения и понимания предложенного теоретического материала:

1. К какой стратегической цели относятся следующие направления деятельности?

Новые продукты, Новое применение, Новые клиенты и рынки

Новые взаимоотношения, Новая структура предложения товаров и услуг, Новая ценовая стратегия

Выберете один правильный ответ

А Рост дохода и расширение структуры деятельности

С Использование активов и инвестиционная стратегия

В Сокращение издержек и увеличение производительности

2. Каковы задачи ССП как системы управления?

Выберете несколько правильных ответов

А Формулировка стратегии и ее перевод в плоскость конкретных стратегических задач

С Информирование всех подразделений компании

В Выявление процессов, которые являются решающими для успешного выполнения стратегии

D Установка соответствия между стратегическими целями и показателями их достижения

3. Какие ключевые показатели относятся к составляющей внутренних бизнес процессов в ССП?

Выберете один правильный ответ

А Удовлетворение потребностей клиента, его лояльность, прибыльность, сохранение и расширение клиентской базы, доля рынка

С Выполнение заказов, снабжение, планирование производства и контроль, издержки, качество, производительность, временной цикл

В Прибыльность бизнеса, доход от основной деятельности, валовая прибыль

D Удовлетворенность работника, Сохранение кадровой базы, Эффективность работника

4. Какие показатели используются при определении эффективности работы руководителей поддерживающих подразделений?

Выберете несколько правильных ответов

- | | | | |
|---|---------------------------------------|---|----------------------------------|
| A | Удовлетворенность внутреннего клиента | C | Повышение лояльности сотрудников |
| B | Рост доходности | D | Снижение издержек |

5. Отметьте западающие показатели эффективности

Выберете несколько правильных ответов

- | | | | |
|---|---------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------|
| A | Число клиентов, задержавших оплату своего первого счета | C | Число клиентов, с которыми продавцы вступают в непосредственный контакт каждую неделю |
| B | Удовлетворенность клиентов | D | Текучесть клиентов |

6. Литература

1. *Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей.* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 204 с.
2. *Дак Д Д, Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразование.* М.: Альпина Паблишер, 2002
3. *Дебелак Д. Бизнес модели: принципы создания процветающей организации.* – М.: Издательский дом «Гребенников», 2009. – 206 с.
4. *Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии.*: М.: альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
5. *Каплан Р.С., Нортон Д.П., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* – М: Олимп Бизнес, 2003
6. *Остервальдер А. Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора.* – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288с.
7. *Ранадиве В. Предвидение: новая эволюционная упреждающая модель бизнеса.* – М.: Эксмо, 2008. – 240 с.
8. *Сливоцки А. Моррисон Д., Андельман Б. Зона прибыли.* – М.: Эксмо, 2006. – 448с.
9. *Сливоцки А. Миграция ценности.* – М: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
10. *Управление бизнесом в бурные времена..* – М: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 203 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»)
11. *Чесбро Г. Открытые инновации.* – М: Поколение, 2007. – 336 с.
12. *Чесбро Г. Открытые бизнес модели. IP – менеджмент.* – М: Поколение, 2008. – 352 с.
13. *Хамел Г., Прахалад К.К. «Конкурируя за будущее»,* М: Олимп-Бизнес, 2003 Г.
14. *Хамел, Прахалад К.К., Томас Г., О'Нил Д., «Стратегическая гибкость»,* СПб, «Питер», 2005
15. *Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов.* – М: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

8. Материально-техническое и информационное обеспечение дисциплины (курса)

-компьютерное и LCD проектор — лекции и дискуссии в аудитории

Автор программы:



/ Н.Н.Вишневская/