

Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ СТУДЕНТА

Москва - 2014

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий

Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ

системы управления бизнесом

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ СТУДЕНТА

Москва – 2014

УДК _____
ББК _____

Авторский коллектив:

Бутенко Яна Андреевна

к.э.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Ляндау Юрий Владимирович

к.э.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Масленников Валерий Владимирович

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Сулимова Елена Александровна

к.э.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Проектирование системы управления бизнесом: рабочая тетрадь студента /
Я.А. Бутенко, Ю.В. Ляндау, В.В. Масленников, Е.А. Сулимова. – М.: Издательство _____,
2014. – 104 с.

ISBN _____

Рабочая тетрадь разработана для получения навыков менеджера и предпринимателя по управлению бизнесом. Это учебное пособие позволяет пройти путь от процесса формирования предпринимательской идеи до организации и оптимизации существующего бизнеса. Таким образом, рабочая тетрадь дает возможность научиться проектировать систему управления бизнеса посредством построения бизнес-моделей.

УДК _____
ББК _____

ISBN _____

© Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В.,
Масленников В.В., Сулимова Е.А., 2014
© Издательство _____, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

НАЗНАЧЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ	6
ПОРЯДОК РАБОТЫ С РАБОЧЕЙ ТЕТРАДЬЮ	6
Ситуация (Морфологическое описание бизнеса)	6
Основные элементы бизнес-моделей	6
Алгоритм выполнения работы	7
РАЗДЕЛ 1. ПОНЯТИЯ «БИЗНЕС-МОДЕЛЬ» И «МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ»	8
1.2. Бизнес-модель Ляндау	8
1.2. Модель системы управления бизнесом	10
ЧАСТЬ 1. ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	12
РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ	13
2.1. Выбор продукта (услуги)	13
2.2. Определение места расположения бизнеса	17
РАЗДЕЛ 3. ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ КЛИЕНТОВ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ДОХОДОВ	21
ЧАСТЬ 2. СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	24
РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ	25
4.1. Видение и миссия организации	25
4.2. Цели организации	27
4.3. Стратегические инструменты	29
4.3.1. PEST-анализ	29
4.3.2. Модель Портера	33
4.3.3. SWOT-анализ	40
4.3.4. Матрица БКГ	44
4.3.5. Методика сбалансированной системы показателей (стратегические карты)	50
РАЗДЕЛ 5. ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ	53
5.1. Моделирование бизнес-процессов	53
5.2. Основные и вспомогательные бизнес-процессы	55
5.3. Обоснование потребности в персонале	61
5.4. Организационная структура	63
5.4.1. Линейно-функциональная структура управления	63
5.4.2. Проектная структура управления	64
5.5. Документация, регламентирующая деятельность сотрудников	67
5.6. Матрица ответственности как инструмент контроля	71
РАЗДЕЛ 6. ОБОСНОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ	73

РАЗДЕЛ 7. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА	75
РАЗДЕЛ 8. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА	77
8.1. Выбор организационно-правовой формы	77
8.2. Регистрация	79
8.3. Лицензирование	83
РАЗДЕЛ 9. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	85
РАЗДЕЛ 10. РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-ИДЕИ	90
РАЗДЕЛ 11. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	94
11.1. Совершенствование процесса управления	94
11.2. Совершенствование процесса создания ценности	100

НАЗНАЧЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ

Настоящая рабочая тетрадь разработана для получения навыков менеджера по управлению бизнесом.

Для работы с тетрадью требуется выбрать и исследовать рынок продуктов и услуг, изучить параметры действующих компаний.

Выбранный бизнес требуется привязать к определенным условиям деятельности компании таким образом, чтобы проектирование системы управления учитывало все основные параметры бизнес-модели.

В результате выполнения заданий рабочей тетради требуется сформировать четкое представление о бизнесе, и, в частности:

1. Получить представление об объекте управления с точки зрения понимания технологического процесса создания ценности для потребителя.
2. Определить концепцию организации бизнеса на основе информации о потребительских предпочтениях.
3. Определить наиболее значимые параметры бизнеса, влияющие на уровень доходов.
4. Получить представление о субъекте управления.
5. Определить наиболее подходящий сегмент рынка на основе данных о распределении спроса и предложения.
6. Разработать мероприятия по организации процесса управления компанией.
7. Учесть все значительные статьи затрат на ведение бизнеса.
8. Получить представление о наиболее значимых рисках при организации деятельности.

Расчеты проводятся студентом самостоятельно на основе собранной актуальной информации и усредненных рыночных показателей.

ПОРЯДОК РАБОТЫ С РАБОЧЕЙ ТЕТРАДЬЮ

Ситуация (Морфологическое описание бизнеса)

Владелец решает инвестировать в определенный бизнес. Для этого он нанимает менеджера и поручает ему разработать бизнес-модель, а также организовать деятельность.

Целью предприятия будет являться привлечение клиентов за счет качественного предоставления продуктов/услуг.

Основные элементы бизнес-моделей

Бизнес – экономическая сфера деятельности, которая предназначена для получения систематической прибыли или иной выгоды за счет собственных или заёмных средств, использования материальных и нематериальных активов и направлена на выполнение работ, оказание услуг, продажу товаров.

Инвестор – юридическое или физическое лицо, вкладывающее собственные, заемные или иные привлеченные средства (ресурсы) в инвестиционные проекты с целью извлечения дохода.

Менеджер – наемный сотрудник, обладающий управленческими компетенциями в закрепленной за ним сфере деятельности организации в пределах определенных полномочий.

Бизнесмен – лицо, использующее ресурсы в определенной деятельности, направленной на получение прибыли или иной выгоды путем создания и реализации определенной продукции или услуг.

Предприниматель – лицо, занимающееся самостоятельным делом, основанным на инновационной идее организации бизнеса, действующее на свой риск и под имущественную ответственность в целях получения прибыли или иной выгоды.

Собственник - субъект собственности, физическое или юридическое лицо, обладающее правом собственности, выступающее в роли владельца, распределителя, пользователя объекта собственности.

Владелец – собственник, который регулярно и активно участвует в управлении имуществом по своему усмотрению: дарит, передает по наследству, обменивает, продает, сдает в аренду и осуществляет иные действия в соответствии с правомочиями собственника.

Клиент – юридическое или физическое лицо, с которым предприятие состоит в каких-либо товарно-денежных отношениях по реализации товаров, выполнению работ, оказанию услуг с целью удовлетворения его потребностей.

Продукт – результат материального или нематериального производства, имеющий целевое значение и качественные свойства, в связи с которыми он может служить предметом потребления.

Услуга - действие либо комплекс действий, производимых одним лицом для другого, или в его интересах с целью достижения желаемого результата за определённую плату.

Товар – продукт труда, произведённый для продажи и способный удовлетворить потребности.

Производитель – юридическое или физическое лицо, изготавливающее товары, продукцию, а также оказывающий услуги.

Поставщик (подрядчик) — юридическое или физическое лицо, поставляющие товары, услуги или работы покупателям (заказчикам) в соответствии с условиями заключенного договора поставки, который является одним из видов договора купли-продажи.

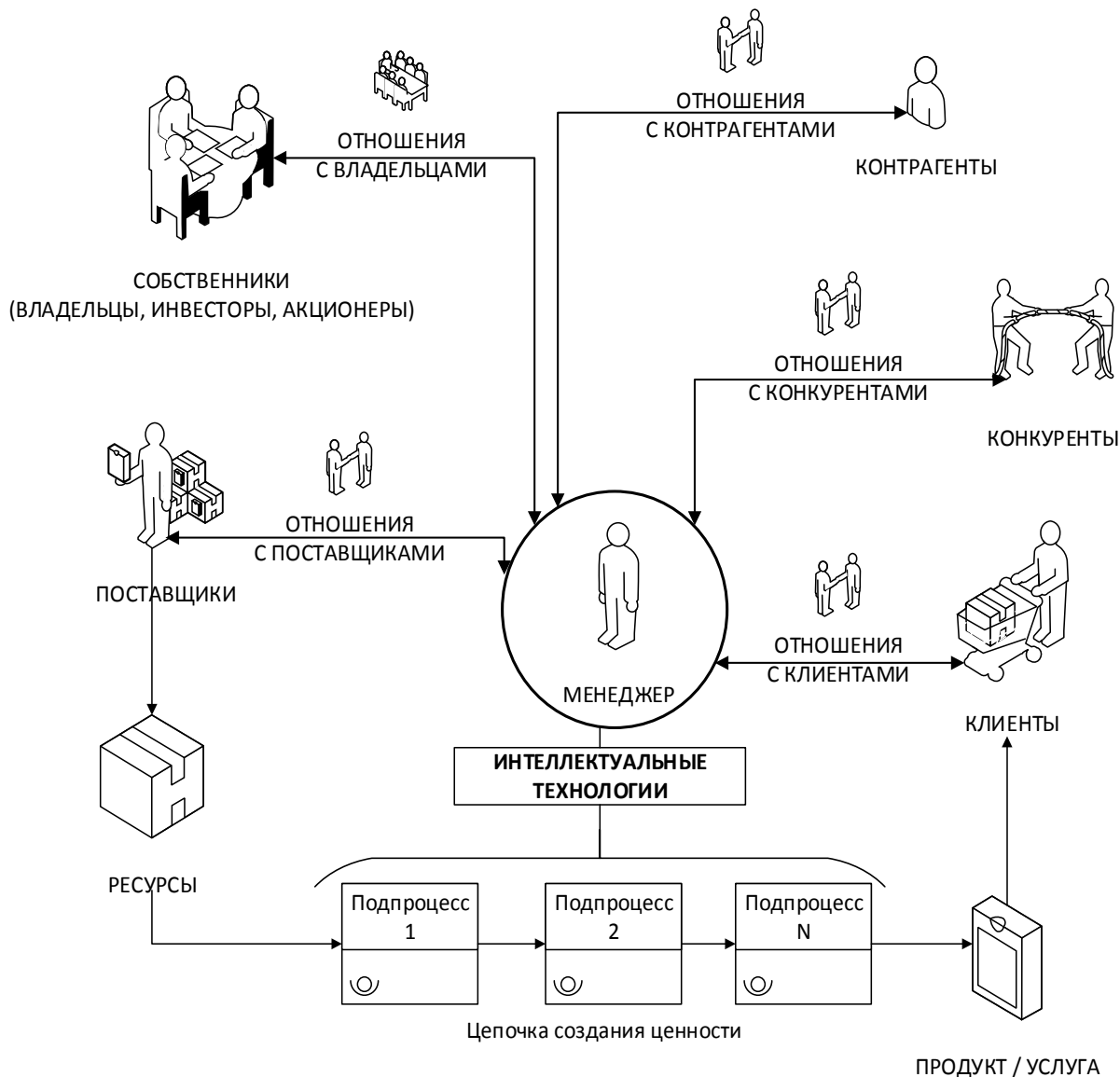
Алгоритм выполнения работы

1. Ознакомиться с понятиями «бизнес-модель» и «модель системы управления».
2. Сформулировать бизнес-идею.
3. Обосновать объем продаж.
4. Описать структуру доходов.
5. Обосновать стратегию компании.
6. Построить процессную модель деятельности.
7. Разработать организационную структуру компании.
8. Обосновать расходы и финансовые результаты.
9. Обосновать информационное обеспечение менеджмента.
10. Обосновать правовое обеспечение менеджмента.
11. Провести оценку рисков.
12. Сформулировать направления развития бизнес-идеи.

РАЗДЕЛ 1. ПОНЯТИЯ «БИЗНЕС-МОДЕЛЬ» И «МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ»

1.2. Бизнес-модель Ляндау

Для менеджера важно понимать простые шаги бизнес-моделирования. В данной рабочей тетради рассматривается вариант построения бизнес-модели Ляндау.



Рассмотрим каждый из блоков бизнес-модели более подробно.

1. Собственники.

Первоначально определяется схема взаимоотношения с собственником. Собственник определяет условия взаимодействия с менеджером. Собственник может выступать в роли владельца и принимать участие в управлении, либо в роли инвестора, профинансировав определенную бизнес-идею. В какой роли выступает собственник? Как построена схема взаимодействия с менеджером?

2. Клиенты.

В данном разделе определяются основные сегменты потребителей продуктов или услуг компании. Кто является клиентами? Какие продукты/услуги клиенты хотят получить? Какие у них предпочтения, какие требования? Как можно повлиять на клиентов? Как правильно выстраивать отношения с клиентами?

3. Продукты/услуги.

Уточнение основных преимуществ производимых продуктов/услуг организации. Определение уникальных свойств и характеристик. Гарантии и послепродажное обслуживание.

4. Ресурсы.

Выделение необходимых ресурсов для производства продукции или оказания услуг, а также обеспечения деятельности организации. Ресурсы можно разделить на следующие группы: финансовые, информационные, человеческие, материальные, временные.

5. Поставщики.

Определяются основные поставщики ресурсов для производства продукции или оказания услуг. Какое количество поставщиков требуется организации? Как правильно выбрать поставщика? Как можно организовать работу с поставщиками? Какие требования к качеству ресурсов и условиям поставки?

6. Деятельность

Построение эффективной деятельности организации, определение принципов функционирования, подходов к ведению бизнеса. Определение потоков доходов и структуры расходов.

7. Технологии

Использование инновационных (интеллектуальных) технологий в деятельности организации с целью повышения ее результативности, сокращения затрат, повышения качества работы. Какие технологии используются в данной отрасли? Насколько целесообразно внедрение новых технологий? Какой эффект можно получить от внедрения?

8. Контрагенты.

На данном этапе уточняются контрагенты организации, такие как финансовые структуры, государственные организации и др. Как организация сотрудничает с финансовыми структурами? Какой банк использует для открытия счета и осуществления транзакций? Как организация взаимодействует с государственными органами? Какие дополнительные структуры вовлечены в деятельность организации?

9. Конкуренты.

Идентифицируются существующие и потенциальные конкуренты организации. Кто является основными конкурентами организации? Какие у них преимущества и недостатки? Как правильно построить отношения с конкурентами? Какие организации могут стать потенциальными конкурентами?

1.2. Модель системы управления бизнесом

Организация – открытая система взаимодействующих и управляемых частей (подразделений, людей и т.д.), работающая с определённой целью, смыслом, миссией и имеющая в своём распоряжении ресурсы: 1) финансовые; 2) материальные (оборудование и т.п.); 3) людские; 4) информационные; 5) временные.

Любая организация, вне зависимости от её назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: цели организации, её организационная структура, внешняя и внутренняя среда, совокупность ресурсов, нормативная и правовая основа, специфика процессов функционирования, система социальных и экономических отношений, организационная культура.

Управление организацией – процесс распределения и движения ресурсов в организации с заранее заданной целью по заранее разработанному стратегическому плану с непрерывным контролем результатов работ.

Система управления – совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности.

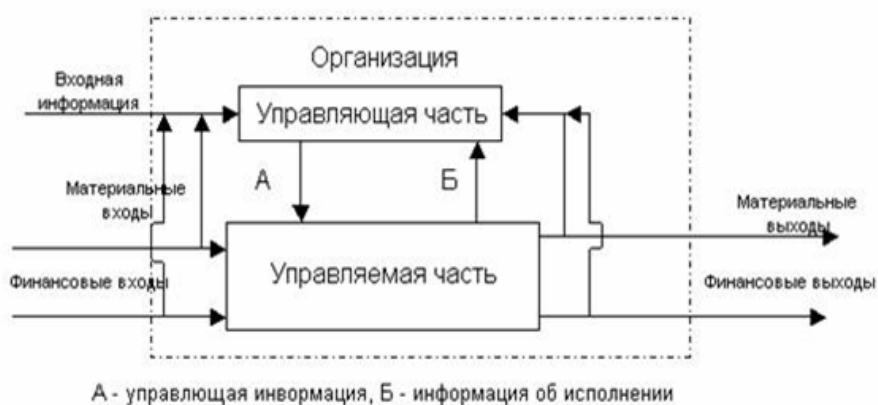
Структурно модель системы управления бизнесом представлена ниже.



Процесс управления предусматривает действия, которые направлены на достижение общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для согласования действий создается специальный орган, реализующий функцию управления.

Поэтому в любой организации выделяется управляющая (субъект управления) и управляемые (объект управления) части.

Схема взаимодействия между ними показана ниже.



Часть деловой организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев и представляет собой управляющую систему, обеспечивающую в рамках организации выполнение ряда специфических функций.

Одним из основных принципов построения систем управления является иерархия. Понятие «иерархия» отражает вертикальное подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархией властных полномочий, иерархией функций – подчинение по службе, функциональное подчинение.

В процессе проектирования организационных систем необходимо учитывать возможности достигать с их помощью стратегических, оперативных и операционных целей.

Стратегические цели-ориентеры соответствуют миссии организации и характеризуют бизнес-направленность организации, перспективы её развития. Эти цели отражаются в рекламе, публикациях и используются при создании имиджа организации.

Оперативные цели соответствуют текущей деятельности организации, отражают мобилизацию необходимых ресурсов и отражаются в планах работы подразделений.

Операционные цели конкретизируют и детализируют оперативные цели, соответствуют распределению функциональных обязанностей, используются для контроля исполнительской дисциплины.

После разработки стратегических целей-ориентеров необходимо определить стратегическую концепцию организации.

Правильный выбор стратегии позволяет перейти к следующему этапу организационного проектирования – к созданию управляющей системы с использованием бюрократической и органической типов организационной структуры.

Выполнение всех этапов организационного проектирования основано на анализе ресурсных возможностей и потребности внешней среды.

Все этапы проектирования системы управления бизнесом в рабочей тетради предусматривают проведение модельных расчетов с использованием заданных параметров самим студентом, а также полученных из доступных источников информации.