

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

С.В. Волошина

**БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА:
РОЗРОБКА І ВИБІР**

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

**Кривий Ріг
2016**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

С.В. Волошина

**БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА:
РОЗРОБКА І ВИБІР**

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

Затверджено на засіданні
кафедри підприємництва і торгівлі
Протокол № 9
від 26.05.2016 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол № 23
від 23.05.2016 р.

**Кривий Ріг
2016**

УДК 658 (072)
ББК 65.29 - 2Р
В 68

Рецензенти:

О.Є. Бавико - докт. екон. наук, доцент
С.В. Маловичко - канд. екон. наук, доцент

Волошина С.В.

В 68 Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / С.В. Волошина ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. – 42 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів, які навчаються за освітньо-науковою програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», рівень – доктор філософії, і покликані допомогти студентам організувати вивчення дисципліни «Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір» завдяки інформації щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських (практичних) занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік основної та допоміжної літератури.

УДК 658 (072)
ББК 65.29 - 2Р

© Волошина С.В., 2016
© Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені Михайла
Туган-Барановського, 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	5
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	15
Змістовий модуль 1. Теоретико-методична платформа бізнес-моделювання.....	16
Змістовий модуль 2. Розробка та аналіз бізнес-моделі за процесним підходом.....	18
Змістовий модуль 3. Розробка та аналіз бізнес-моделі за ціннісно-орієнтованим підходом.....	21
ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	23
Змістовий модуль 1. Теоретико-методична платформа бізнес-моделювання.....	24
Змістовий модуль 2. Розробка та аналіз бізнес-моделі за процесним підходом.....	29
Змістовий модуль 3. Розробка та аналіз бізнес-моделі за ціннісно-орієнтованим підходом.....	36

ВСТУП

Дисципліна «Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір» відноситься до дисциплін професійної підготовки студентів рівня «доктор філософії» спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою викладання дисципліни є формування системи знань щодо сучасної парадигми бізнес-моделювання та аналітично-дослідницьких навичок розробки, аналізу і вибору бізнес-моделей підприємства за різними підходами.

Завдання:

- формування знань щодо сутнісних характеристик бізнес-моделі підприємства, її видів, технології розробки і вибору, новітніх тенденцій в бізнес-моделюванні;
- оволодіння методичними підходами до критеріїв дослідження бізнесу, його індикаторів;
- формування розуміння об'єктивної необхідності і стратегічної спрямованості бізнес-моделювання за процесним підходом;
- набуття вмінь складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів, вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві;
- набуття навичок аналізу бізнес-процесів різних видів з використанням різноманітних діагностичних інструментів, обґрунтування ефективності процесного підходу;
- поглиблення розуміння ціннісно-орієнтованого підходу до побудови бізнес-моделі підприємства, визначення її елементів;
- оволодіння методичними підходами до аналізу бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності;
- формування навичок розробки проектних рішень по трансформації бізнес-моделі підприємства.

Предмет дисципліни: теоретичні і методичні аспекти розробки, аналізу і вибору бізнес-моделей підприємства.

Запропоновані методичні рекомендації базуються на результатах науково-дослідної роботи «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки підприємства» (№ держреєстрації 0115U005055).

ЧАСТИНА 1.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Опис дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни	
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 6	Вибіркова для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» рівень-доктор філософії	
Загальна кількість годин – 180	Семестр	
	4-й	4-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 7	Лекції	
	36 год.	24 год.
	Практичні, семінарські	
	18 год.	12 год.
	Лабораторні	
	-	-
	Самостійна робота	
	126 год.	144 год.
Вид контролю: залік		

2. Ціль та завдання дисципліни

Ціль: формування системи знань щодо сучасної парадигми бізнес-моделювання та аналітично-дослідницьких навичок розробки, аналізу і вибору бізнес-моделей підприємства за різними підходами.

Завдання:

- формування знань щодо сутнісних характеристик бізнес-моделі підприємства, її видів, технології розробки і вибору, новітніх тенденцій в бізнес-моделюванні;
- оволодіння методичними підходами до критеріїв дослідження бізнесу, його індикаторів;
- формування розуміння об'єктивної необхідності і стратегічної спрямованості бізнес-моделювання за процесним підходом;
- набуття вмінь складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів, вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві;
- набуття навичок аналізу бізнес-процесів різних видів з використанням різноманітних діагностичних інструментів, обґрунтування ефективності процесного підходу;
- поглиблення розуміння ціннісно-орієнтованого підходу до побудови бізнес-моделі підприємства, визначення її елементів;
- оволодіння методичними підходами до аналізу бізнес-моделі системи

управління потоком створення цінності;

- формування навичок розробки проектних рішень по трансформації бізнес-моделі підприємства.

3. Структура дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		л.	пр.	лаб.	сам. робота		л.	пр.	лаб.	сам. робота
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Змістовий модуль 1. Теоретико-методична платформа бізнес-моделювання										
Тема 1. Теоретичний базис бізнес-моделювання	23	6	2	-	15	22	4	1	-	17
Тема 2. Методичні засади бізнес-моделювання	21	4	2	-	15	22	4	1	-	17
Разом за змістовим модулем 1	44	10	4	-	30	44	8	2	-	34
Змістовий модуль 2. Розробка та аналіз бізнес-моделі за процесним підходом										
Тема 3. Сучасна парадигма процесно-орієнтованого управління підприємством	21	4	2	-	15	21	2	2	-	17
Тема 4. Бізнес-модель підприємства як мережа бізнес-процесів	28	6	2	-	20	29	4	2	-	23
Тема 5. Діагностика системи управління бізнесом за процесним підходом	28	4	4	-	20	29	4	2	-	23
Разом за змістовим модулем 2	77	14	8	-	55	79	10	6	-	63
Змістовий модуль 3. Розробка та аналіз бізнес-моделі за ціннісно-орієнтованим підходом										
Тема 6. Модель системи управління потоком створення цінності	24	6	2	-	16	21	2	2	-	17
Тема 7. Діагностика бізнес-моделі підприємства з позицій ціннісно-орієнтованого підходу	35	6	4	-	25	36	4	2	-	30
Разом за змістовим модулем 3	59	12	6	-	41	57	6	4	-	47
Усього годин	180	36	18	-	126	180	24	12	-	144

4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Вид та тема семінарського заняття	Кількість годин
Змістовий модуль 1. Теоретико-методична платформа бізнес-моделювання		
1	<u>Семінар-дискусія</u> Сутнісні характеристики бізнес-моделі підприємства, технологія її розробки і вибору	2
2	<u>Семінар-дискусія</u> Оцінка методичних підходів до критеріїв дослідження бізнесу, його індикаторів	2
Змістовий модуль 2. Розробка та аналіз бізнес-моделі за процесним підходом		
3	<u>Семінар-дискусія</u> Об'єктивна необхідність і стратегічна спрямованість бізнес-моделювання за процесним підходом	2
4	<u>Семінар запитань і відповідей</u> Складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів та вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві	2
5	<u>Семінар – дискусія</u> Аналітичний інструментарій діагностики системи управління бізнесом за процесним підходом	2
6	<u>Практичне заняття</u> Аналітичне оцінювання бізнес-моделі за процесним підходом і формулювання проектних рішень по оптимізації бізнес-процесів підприємства (за матеріалами підприємства – суб'єкта дисертаційного дослідження)	2
Змістовий модуль 3. Розробка та аналіз бізнес-моделі за ціннісно-орієнтованим підходом		
7	<u>Семінар запитань і відповідей</u> Сутність ціннісно-орієнтованого підходу до побудови бізнес-моделі підприємства, визначення її елементів	2
8	<u>Семінар – дискусія</u> Оцінка аналітичного інструментарію до оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності	2
9	<u>Практичне заняття</u> Аналітичне оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності і визначення напрямків її трансформації (за матеріалами підприємства – суб'єкта дисертаційного дослідження)	2

5. Індивідуальні завдання

1. Огляд періодичної і монографічної наукової літератури.
2. Підготовка рефератів, есе, доповідей за обраною темою.
3. Добір статистичної інформації щодо економічного розвитку підприємства – суб'єкта дисертаційного дослідження, ефективності сформованої його бізнес-моделі.
4. Підготовка тез доповідей з метою виступу на університетських, всеукраїнських та міжнародних семінарах та конференціях.

6. Обсяги, зміст та засоби діагностики самостійної роботи

Вид та тема семінарських занять	Кількість годин самостійної роботи	Форми самостійної роботи	Засоби діагностики
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Теоретико-методична платформа бізнес-моделювання			
<u>Семінар-дискусія</u> Сутнісні характеристики бізнес-моделі підприємства, технологія її розробки і вибору	15	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті Джерело [1-6; 11; 12; 21]. 2. Самотестування. 3. Підготовка доповіді для презентації наукових і практичних здобутків в даній предметній галузі.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, участь в обговоренні проблеми, презентація доповіді
<u>Семінар-дискусія і відповідей</u> Оцінка методичних підходів до критеріїв дослідження бізнесу, його індикаторів	15	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерело [1-3; 7; 17; 19; 20]. 2. Самотестування.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, участь в обговоренні проблеми
Разом змістовий модуль 1	30		
Змістовий модуль 2. Розробка та аналіз бізнес-моделі за процесним підходом			
<u>Семінар-дискусія</u> Об'єктивна необхідність і стратегічна спрямованість бізнес-моделювання за процесним підходом	15	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерела [1; 2; 8; 14; 15; 21]. 2. Самотестування. 3. Підготовка есе для презентації наукових здобутків в даній предметній галузі.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, участь в обговоренні проблеми, презентація результатів есе
<u>Семінар запитань і відповідей</u> Складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів та вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві	20	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерело [1; 2; 4; 6; 14]. 2. Підготовка до понятійного диктанту. 3. Самотестування.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, понятійний диктант
<u>Семінар – дискусія</u> Аналітичний інструментарій діагностики системи управління бізнесом за процесним підходом	10	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерела [1; 2; 7; 14; 16; 18]. 2. Самотестування.	Тестування, участь у дискусії

1	2	3	4
<u>Практичне заняття</u> Аналітичне оцінювання бізнес-моделі за процесним підходом і формулювання проектних рішень по оптимізації бізнес-процесів підприємства (за матеріалами підприємства – суб'єкта дисертаційного дослідження)	10	1. Підготовка до виконання індивідуального завдання №1 «Аналітичне оцінювання бізнес-моделі за процесним підходом і формулювання проектних рішень по оптимізації бізнес-процесів підприємства». 2. Підготовка до захисту індивідуального завдання №1.	Захист результатів індивідуального завдання №1
Разом змістовий модуль 2	55		
Змістовий модуль 3. Розробка та аналіз бізнес-моделі за ціннісно-орієнтованим підходом			
<u>Семінар – дискусія</u> Сутність ціннісно-орієнтованого підходу до побудови бізнес-моделі підприємства, визначення її елементів	16	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті Джерело [1; 5; 17; 21]. 2. Самотестування. 3. Підготовка доповіді для презентації наукових і практичних здобутків в даній предметній галузі.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, участь в обговоренні проблеми, презентація доповіді
<u>Семінар запитань і відповідей</u> Оцінка аналітичного інструментарію до оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності	10	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерела [1; 5; 8-10; 13]. 2. Самотестування.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування
<u>Практичне заняття</u> Аналітичне оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності і визначення напрямків її трансформації (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження)	15	1. Підготовка до виконання індивідуального завдання №2 «Аналітичне оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності і визначення напрямків її трансформації». 2. Підготовка до захисту індивідуального завдання №2.	Захист результатів індивідуального завдання №2
Разом змістовий модуль 3	41		
Разом	126		

7. Матриця зв'язку між дисципліною/ змістовим модулем, результатами навчання та компетентностями

Результати навчання	Компетентності*															
	Загальні							Предметно-спеціальні								
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	
Розуміння сутнісних характеристик бізнес-моделі підприємства, технології її розробки і вибору	+	+					+	+		+					+	+
Знання методичних підходів до критеріїв дослідження бізнесу, його індикаторів			+													
Розуміння об'єктивної необхідності і стратегічної спрямованості бізнес-моделювання за процесним підходом	+	+					+	+		+					+	+
Уміння розробляти бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів та визначати ключові засади ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві			+						+							
Знання аналітичного інструментарію діагностики системи управління бізнесом за процесним підходом			+						+					+		
Уміння оцінювати бізнес-моделі за процесним підходом і формулювати проектні рішення по оптимізації бізнес-процесів підприємства	+	+	+		+	+		+		+	+	+	+	+	+	+
Розуміння сутності ціннісно-орієнтованого підходу до побудови бізнес-моделі підприємства, її елементів	+	+					+	+		+					+	+
Знання аналітичного інструментарію до оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності			+						+					+		
Уміння оцінювати бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності і визначати напрямки їх трансформації	+	+	+		+	+		+		+	+	+	+	+	+	+

*Примітка: **Загальні компетентності:** 1. Дослідницька здатність. 2. Креативність. 3. Абстрактне обґрунтування та моделювання задачі. 4. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності. 5. Письмова й усна комунікація рідною та іноземною мовами. 6. Комунікативні навички. 7. Якість та етичні зобов'язання.

Предметно-спеціальні компетентності: 1. Викладацькі здатності. 2. Управлінські здатності. 3. Дослідницькі здатності в області. 4. Глибокі знання та розуміння. 5. Навички оцінювання. 6. Математичні навички. 7. Розв'язання проблем. 8. Здатності до критики та оцінювання.

8. Стиль викладання

Лекції, семінарські (практичні) заняття, самостійна робота (підготовка презентацій, рефератів, есе, самостійно опрацювання додаткових питань за рекомендованою літературою).

9. Методи оцінювання

Поточне оцінювання на семінарських (практичних) заняттях, усні презентації, залік.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються протягом семестру в обсязі 100 балів.

Оцінювання студентів протягом семестру

№ теми семінарського заняття	Вид роботи/бали					
	Тестові завдання	Ситуаційні завдання, задачі	Обговорення теоретичних питань теми	Індивідуальне завдання	ПМК	Сума балів
Змістовий модуль 1						
Семінар 1	3		7			10
Семінар 2	5		5			10
<i>Разом змістовий модуль 1</i>	8		12			20
Змістовий модуль 2						
Семінар 3	3		7			10
1	2	3	4	5	6	7
Семінар 4	5		5			10
Семінар 5	5		5			10
Практичне заняття 6				15		15
<i>Разом змістовий модуль 2</i>	13		17	15		45
Змістовий модуль 3						
Семінар 7	3		7			10
Семінар 8	5		5			10
Практичне заняття 9				15		15
<i>Разом змістовий модуль 3</i>	8		12	15		35
Разом						100

Шкала оцінювання загальних результатів вивчення дисципліни

Оцінка		
100-бальна шкала	Шкала ECTS	Національна шкала
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	3, «задовільно»
60-69	E	
35-59	FX	2, «незадовільно»
0-34	F	

11. Методичне забезпечення

1. Електронний конспект лекцій.
2. Методичні рекомендації для вивчення дисципліни.
3. Комплекти індивідуальних завдань.
4. Навчальна та наукова література, нормативні документи.

12. Рекомендована література

Базова

1. Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 58с.
2. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия: учеб. / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко. - К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.
3. Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / В.Ю. Котельников. - М.: Эксмо, 2007. - 96 с.
4. Дебедак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации: учеб. / Д. Дебедак. - М.: Издат. дом «Гребенников», 2009. – 256 с.
5. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пенье. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 288 с.
6. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Г. Чесбро. - М.: Поколение, 2008. – 352 с.
7. Маллинс Дж. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Дж. Маллинс, Р. Комисар. - Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2011. – 336 с.

Допоміжна

8. Боссиди Л. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде / Л. Боссиди, Р. Чаран. - М.: 000 «И.Д. Вильяме», 2007. - 2008 с.
9. Шингарев П. В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие / П.В. Шингарев [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>
10. Адизес И.К. Управления жизненными циклами корпорации / И.К. Адизес. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2008. –512 с.
11. Мельник Л.Г. Методология развития: монография / Л.Г. Мельник. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 604 с.
12. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М.:

Издательство «Прогресс», 1982. – 454 с.

13. Цьохла С.Ю. Обґрунтування та експертиза бізнес- проектів: навч. посіб. / Цьохла С.Ю., Кожемякіна Т.В., Волошина С.В. та ін. - Сімферополь: ДІАЙПІ, 2011. – 400 с.

14. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.:, Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 512с.

15. Курочкин А.С. Управление предприятием: процессный аспект / А.С. Курочкин. - К.: МАУП, 1998. – 140с.

16. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.Н. Нимвеген. - СПб: Азбука БМикро, 2002. – 320с.

17. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2006. – 352с.

18. Уилер Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта / Д. Уилер, Д. Чаберс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 416с.

19. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности; мониторинг деятельности; оценка результатов / У. Эккерсон. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400с.

20. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон: пер. с англ. - М.: Олимп Бизнес, 2003. - 446 с.

21. Економіка підприємства: [підруч.] / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.] / Т. 7. Розвиток підприємства. – К.: КНЕУ, 2009.- 816 с. (С. 745-763).

22. Сорока К.О. Формування бізнес-моделі підприємства: навч.-метод. посіб. / К.О. Сорока. - Дніпропетровськ: ДДФА, 2012. – 49 с.

Інформаційні ресурси

23. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

24. Офіційний веб-сайт Європейський науковий фонд [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.esf.org/>.

25. Национальный институт стратегических исследований [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.niss.gov.ua>

26. Экономическая теория on-line (электронная библиотека экономических журналов) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.economictheory.narod.ru>

27. Державна система розкриття інформації про емітенти цінних паперів [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/emitents>

28. База даних компаній України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.kompass.ua>

29. Портал української промисловості [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.minprom.com.ua>

30. Гірничо-металургійний комплекс України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ugmk.info>

31. База даних металургійної промисловості України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.prometal.com.ua>

32. База даних про акціонерні товариства України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.istock.com.ua>

33. Звіти емітентів цінних паперів України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.tables.finance.com.ua>

34. Звіти емітентів цінних паперів на сайті Державної комісії з цінних паперів і фондовому ринку [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.edssmsc.gov.ua>

ЧАСТИНА 2.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ
ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА ПЛАТФОРМА БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

Тема 1. Теоретичний базис бізнес-моделювання

Семинар-дискусія

«Сутнісні характеристики бізнес-моделі підприємства, технологія її розробки і вибору»

План заняття:

1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Концепції розвитку бізнесу (підприємства)
2. Бізнес-модель підприємства: сутність, функції
3. Класифікація бізнес -моделей підприємства
4. Загальна технологія розробки і вибору бізнес-моделі підприємства
5. Нові тенденції в бізнес-моделюванні

2. Індивідуальне тестування.

3. Обговорення проблем в предметній галузі теоретичних засад бізнес-моделювання за наступними питаннями:

1. Визначте, чим бізнес-модель підприємства відрізняється від його стратегії?
2. Порівняйте між собою варіанти застосування бізнес-моделей.
3. В чому полягає унікальність бізнес-моделі окремого підприємства?
4. Обґрунтуйте, чому «цінність для зовнішніх клієнтів» відноситься до ключових елементів бізнес-моделі?
5. Назвіть основні види бізнес-моделей вітчизняних підприємств. Поясніть функції цих моделей.
6. Назвіть основні види бізнес-моделей провідних компаній світу. Поясніть функції цих моделей.
7. Визначте основні проблеми розробки бізнес-стратегії вітчизняних підприємств. Які умови їх подолання?
8. Охарактеризуйте останні тенденції в бізнес-моделюванні.
9. Які тенденції в даному аспекті слід очікувати у майбутньому?
10. Оцініть, які функції мають бути притаманні бізнес-моделям підприємства майбутнього?

4. Заслуховування доповіді для презентації наукових здобутків в даній предметній галузі з використанням мультимедійного візуального супроводження.

Тема 2. Методичні засади бізнес-моделювання

Семінар-дискусія

«Оцінка методичних підходів до критеріїв дослідження бізнесу, його індикаторів»

План заняття:

1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Методичні критерії дослідження розвитку бізнесу
2. Стратегічні цілі підприємства і збалансована система показників оцінки бізнесу (BSC)
3. Вимірювання результативності, ефективності і продуктивності бізнесу за ключовими показниками (KPI)
4. Методична основа визначення та аналізу вартості бізнесу

2. Індивідуальне тестування.

3. Обговорення проблем в предметній галузі оцінювання критеріїв та індикаторів бізнесу за наступними питаннями:

1. Чому систему ключових показників діяльності (KPI) вважають індикатором фактично досягнутих бізнесом результатів?
2. Поясніть, чому думка відносно того, що KPI має пряме відношення до системи збалансованої системи показників (BSC), є хибною.
3. Чому не можна ототожнювати KPI результатів і KPI витрат?
4. В чому полягає відмінність між KPI продуктивності і KPI ефективності?
5. Якими проблемами супроводжується процес розробки системи показників для управління бізнесом?
6. Обґрунтуйте практичне застосування показників оцінки бізнесу в управлінні підприємством.
7. Визначте переваги застосування системи KPI в звичайній діяльності підприємства.
8. Як система KPI пов'язана із мотивацією персоналу?
9. Які проблеми існують у визначенні допустимих меж оціночних показників?
10. Які умови формулювання критеріїв дослідження розвитку бізнесу? Які проблеми мають місце при їх встановленні?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

РОЗРОБКА ТА АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗА ПРОЦЕСНИМ ПІДХОДОМ

Тема 3. Сучасна парадигма процесно-орієнтованого управління підприємством

Семінар-дискусія **«Об'єктивна необхідність і стратегічна спрямованість бізнес-моделювання за процесним підходом»**

План заняття:

1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Сутність процесного підходу до управління підприємством
2. Принципи процесного підходу
3. Методи процесного управління підприємством
4. Алгоритм впровадження процесного управління

2. Індивідуальне тестування.

3. Обговорення проблем в предметній галузі процесно-орієнтованого управління за наступними питаннями:

1. Об'єктивні передумови формування процесного підходу до управління підприємством: порівняння світових і національних аспектів.
2. Чи слід вважати процесний підхід протилежністю функціонального підходу до управління підприємством?
3. Процесне управління та управління конкурентоспроможністю підприємства: спільне і відмінності, зв'язок між ними.
4. Процесне управління: спосіб опису бізнесу або інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства?
5. Протиріччя в цілях впровадження процесного управління та можливості досягнення компромісу.
6. Чи слід вважати бізнес-процеси ланцюгами створення додаткової вартості?
7. Поясніть, яким чином правило «пляшкової шийки» реалізується в процесному управлінні?
8. Реалізація яких принципів процесного підходу є найбільш проблемною на вітчизняних підприємствах?
9. Поясніть, за яких умов можлива реалізація концепції процесного управління революційним та еволюційними способами.
10. Запропонуйте шляхи усунення недоліків окремих методів процесного управління підприємством (MRT - планування ресурсів виробництва, TQM -

тотальне управління якістю, BPR - реінжиніринг бізнес-процесів, KM - управління знаннями).

4. Презентація результатів есе для презентації наукових здобутків в даній предметній галузі з використанням мультимедійного візуального супроводження.

Тема 4. Бізнес-модель підприємства як мережа бізнес-процесів

Семінар запитань і відповідей

«Складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів та вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві»

План заняття:

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Архітектура бізнес-процесів підприємства
2. Характеристика атрибутів бізнес-процесу
3. Класифікація бізнес-процесів
4. Ідентифікація бізнес-процесів на підприємстві
5. Реінжиніринг бізнес-процесів

2. Понятійний диктант.

Тема 5. Діагностика системи управління бізнесом за процесним підходом

Семінар – дискусія

«Аналітичний інструментарій діагностики системи управління бізнесом за процесним підходом»

План заняття:

1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Система методів аналізу бізнес-процесів
2. Змістовна характеристика основних методів аналізу бізнес-процесів
3. Особливості аналізу наскрізних (міжфункціональних) процесів
4. Обґрунтування ефективності процесного підходу

2. Індивідуальне тестування.

3. Обговорення проблем в предметній галузі діагностики системи управління бізнес-процесами за наступними питаннями:

1. Поясніть роль функціонально-вартісного аналізу (ABC) в діагностиці систем управління бізнесом. Назвіть обмеження даного методу.

2. Обґрунтуйте значення методу ABM для аналізу систем управління бізнесом. Які недоліки йому притаманні?

3. Визначте переваги і недоліки застосування методу ARP при аналізі бізнес-процесів підприємства.

4. Назвіть характеристики напряму діяльності BRP і його можливості в діагностиці систем управління бізнес-процесами підприємства.

5. Обґрунтуйте значення підходу CPI у визначенні можливостей удосконалення якості бізнес-процесів у рамках TQM.

6. Визначте переваги і недоліки застосування методу CPN при аналізі характеристик бізнес-процесів підприємства.

7. Поясніть роль методу DFD в структурному аналізі систем управління бізнесом. Які його недоліки та обмеження?

8. Використання яких методів дає змогу розширити структурний аналіз бізнес-процесів? Поясніть особливості кожного з них.

9. Поясніть значення методології інформаційного моделювання бізнес-процесів ІХ.

10. Які результати може дати діагностика систем управління бізнес-процесами на основі TQM?

Практичне заняття

«Аналітичне оцінювання бізнес-моделі за процесним підходом і формулювання проектних рішень по оптимізації бізнес-процесів підприємства (за матеріалами підприємства – суб'єкта дисертаційного дослідження)»

План заняття:

1. Виконання індивідуального завдання №1 «Аналітичне оцінювання бізнес-моделі за процесним підходом і формулювання проектних рішень по оптимізації бізнес-процесів підприємства» за наступним алгоритмом:

1.1. Аналіз стану бізнес-моделей на підприємствах галузі (оцінка вертикалі процесного управління на підприємствах).

1.2. Оцінювання ефективності бізнес-процесів за ключовими показниками діяльності (KPI) з використанням інструментарію конкурентного бенчмаркінгу.

1.3. Визначення ефективності впровадження процесного управління на основі якісних і кількісних характеристик бізнес-процесів.

1.4. Графічне представлення ефективності процесного управління за багатокутником порівняння бізнес-моделей підприємства на різних стадіях його розвитку.

1.5. Формулювання проектних рішень по оптимізації бізнес-процесів підприємства.

1.6. Загальні висновки і рекомендації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 РОЗРОБКА ТА АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗА ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИМ ПІДХОДОМ

Тема 6. Модель системи управління потоком створення цінності

Семінар – дискусія «Сутність ціннісно-орієнтованого підходу до побудови бізнес-моделі підприємства, визначення її елементів»

План заняття:

1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Місце і значення цінності в сучасній філософії ведення бізнесу
2. Модель ланцюга створення цінності
3. Підсистеми моделі системи управління потоком створення цінності

2. Індивідуальне тестування.

3. Обговорення проблем в предметній галузі ціннісно-орієнтованого підходу до побудови бізнес-моделі підприємства за наступними питаннями:

1. Поясніть сучасне трактування категорії «цінність» і охарактеризуйте причини її еволюції.
2. У чому полягають особливості генезису цієї категорії?
3. Чому в динамічних і високо конкурентних умовах розвитку економіки цінність виступає системоутворюючим фактором функціонування підприємств?
4. Поясніть, чому ціннісно-орієнтований підхід до бізнес-моделювання не набув належного визнання більшістю вітчизняних підприємств?
5. З позицій ціннісно-орієнтованого підходу поясніть, у чому полягає зміщення акцентів економічних транзакцій та формування нової філософії ведення бізнесу?
6. Поясніть важливість дослідження процесу створення цінності на основі аналізу ланцюга створення цінності.
7. Обґрунтуйте структурно-змістовну композицію ланцюга створення цінності.
8. Охарактеризуйте роль підсистеми моделі системи управління потоком створення цінності «ціннісне позиціонування».
9. Охарактеризуйте роль підсистеми моделі системи управління потоком створення цінності «діагностування».
10. Охарактеризуйте роль підсистеми моделі системи управління потоком створення цінності «розвиток та організаційна підтримка».

4. Заслуховування доповіді для презентації наукових і практичних здобутків в даній предметній галузі з використанням мультимедійного візуального супроводження.

Тема 7. Діагностика бізнес-моделі підприємства з позицій ціннісно-орієнтованого підходу

Семінар запитань і відповідей «Оцінка аналітичного інструментарію до оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності»

План заняття:

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Розробка карти потоку створення цінності
2. Ключові індикатори цінності та ефективності потоку створення цінності
3. Методичні підходи до оцінки ціннісного позиціонування
4. Проект трансформації бізнес-моделі підприємства

2. Індивідуальне тестування.

Практичне заняття

«Аналітичне оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності і визначення напрямків її трансформації (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження)»

План заняття:

1. Виконання індивідуального завдання №2 «Аналітичне оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності і визначення напрямків її трансформації» за наступним алгоритмом:

- 1.1. Оцінювання стану розвитку досліджуваної галузі.
- 1.2. Аналіз продуктового портфелю і повноти ланцюжка створення цінності (вартості) на підприємствах галузі. Визначення особливостей функціонування даних підприємств.
- 1.3. Розробка карти потоку створення цінності
- 1.4. Діагностика можливостей і «слабких місць» у наскрізних бізнес-процесах.
- 1.5. Комплексна оцінка ефективності функціонування ціннісно-орієнтованої системи.
- 1.6. Визначення бар'єрів розвитку підприємств.
- 1.7. Визначення напрямків трансформації сформованих на підприємствах бізнес-моделей.
- 1.8. Загальні висновки і рекомендації.

ЧАСТИНА 3.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА ПЛАТФОРМА БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

Семінар-дискусія. Сутнісні характеристики бізнес-моделі підприємства, технологія її розробки і вибору

Форми контролю: тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, участь в обговоренні проблеми, презентація доповіді

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Критерії вибору бізнес-моделі підприємства (зادля розширення четвертого програмного питання).

2) Еволюція бізнес-моделей підприємства (зadля розширення п'ятого програмного питання).

3. Розв'яжіть тестові завдання.

1. В основу концепції «спрямованого розвитку підприємства» покладено:

- а) поділ періоду його розвитку на етапи (фази);
- б) його виробничу функцію і бюджетні обмеження;
- в) циклічність розвитку економічної системи;
- г) повну орієнтацію на державне регулювання економіки.

2. В основу концепції «циклічного розвитку підприємства» покладено:

- а) поділ періоду його розвитку на етапи (фази);
- б) його виробничу функцію і бюджетні обмеження;
- в) циклічність розвитку економічної системи;
- г) повну орієнтацію на державне регулювання економіки.

3. В основу концепції «життєвого циклу підприємства» покладено:

- а) поділ періоду його розвитку на етапи (фази);
- б) його виробничу функцію і бюджетні обмеження;
- в) циклічність розвитку економічної системи;
- г) повну орієнтацію на державне регулювання економіки.

4. При визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виокремлюють два основним підходи:

- а) процесний і ціннісно-орієнтований підходи;
- б) підхід, спрямований на конкурентів і підхід, спрямований на споживачів;

- в) підхід, спрямований на внутрішнє середовище підприємства і підхід, спрямований на постачальників;
- г) підхід, спрямований на конкурентів і підхід, спрямований на постачальників.

5. Взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією підприємства описується рівнянням М. Levy, де V – цінність, М – бізнес-модель, S – стратегія:

- а) $V = M \times S$;
- б) $M = V \times S$;
- в) $S = M \times V$;
- г) $V = M / S$.

6. В залежності від спрямованості розвитку бізнесу розрізняються наступні види бізнес-моделей:

- а) диференційовані і недиференційовані;
- б) від виробництва і від клієнта;
- в) ресурсні і бюджетні;
- г) інформаційні і компетентнісні.

7. Оборонна бізнес-модель характеризується:

- а) критичним станом розвитку підприємства і відсутністю довгострокових перспектив діяльності;
- б) надмірною зосередженістю менеджерів на майбутньому розвитку, що призводить до занепаду основної діяльності;
- в) надмірною зосередженістю менеджерів на основних видах діяльності, що призводить до втрати майбутніх перспектив і можливостей;
- г) надмірною зосередженістю менеджерів на розвитку нового бізнесу, що призводить до занепаду основної діяльності.

8. Бізнес-модель «втрата права на розвиток» характеризується:

- а) критичним станом розвитку підприємства і відсутністю довгострокових перспектив діяльності;
- б) надмірною зосередженістю менеджерів на майбутньому розвитку, що призводить до занепаду основної діяльності;
- в) надмірною зосередженістю менеджерів на основних видах діяльності, що призводить до втрати майбутніх перспектив і можливостей;
- г) надмірною зосередженістю менеджерів на розвитку нового бізнесу, що призводить до занепаду основної діяльності.

9. Бізнес-модель «бізнес видихається» характеризується:

- а) критичним станом розвитку підприємства і відсутністю довгострокових перспектив діяльності;
- б) надмірною зосередженістю менеджерів на майбутньому розвитку, що призводить до занепаду основної діяльності;
- в) надмірною зосередженістю менеджерів на основних видах діяльності, що призводить до втрати майбутніх перспектив і можливостей;

г) надмірною зосередженістю менеджерів на розвитку нового бізнесу, що призводить до занепаду основної діяльності.

10. Бізнес-модель «захоплення винахідництвом майбутнього» характеризується:

- а) критичним станом розвитку підприємства і відсутністю довгострокових перспектив діяльності;
- б) надмірною зосередженістю менеджерів на майбутньому розвитку, що призводить до занепаду основної діяльності;
- в) надмірною зосередженістю менеджерів на основних видах діяльності, що призводить до втрати майбутніх перспектив і можливостей;
- г) надмірною зосередженістю менеджерів на розвитку нового бізнесу, що призводить до занепаду основної діяльності.

Література:

1. Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 58с.
2. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия: учеб. / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко. - К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.
3. Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / В.Ю. Котельников. - М.: Эксмо, 2007. - 96 с.
4. Дебедак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации: учеб. / Д. Дебедак. - М.: Издат. дом «Гребенников», 2009. – 256 с.
5. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пенье. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 288 с.
6. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Г. Чесбро. - М.: Поколение, 2008. – 352 с.
7. Мельник Л.Г. Методология развития: монография / Л.Г. Мельник. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 604 с.
8. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М.: Издательство «Прогресс», 1982. – 454 с.
9. Економіка підприємства: [підруч.] / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.] / Т. 7. Розвиток підприємства. – К.: КНЕУ, 2009.- 816 с. (С. 745-763).

Семінар-дискусія. Оцінка методичних підходів до критеріїв дослідження бізнесу, його індикаторів

Форми контролю: тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, участь в обговоренні проблеми

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Роль системи КРІ у мотивації персоналу (зادля розширення другого програмного питання).

2) Взаємозв'язок між видами показників КРІ (зadля розширення третього програмного питання).

3. Розв'яжіть тестові завдання.

1. КРІ результативності відображає:

- а) скільки і який результат отримано;
- б) скільки ресурсів було витрачено;
- в) відношення між отриманим результатом і витраченим часом;
- г) відношення між отриманим результатом і витрачанням ресурсів.

2. КРІ витрат відображає:

- а) скільки і який результат отримано;
- б) скільки ресурсів було витрачено;
- в) відношення між отриманим результатом і витраченим часом;
- г) відношення між отриманим результатом і витрачанням ресурсів.

3. КРІ ефективності відображає:

- а) скільки і який результат отримано;
- б) скільки ресурсів було витрачено;
- в) відношення між отриманим результатом і витраченим часом;
- г) відношення між отриманим результатом і витрачанням ресурсів.

4. КРІ продуктивності відображає:

- а) скільки і який результат отримано;
- б) скільки ресурсів було витрачено;
- в) відношення між отриманим результатом і витраченим часом;
- г) відношення між отриманим результатом і витрачанням ресурсів.

5. Основними правилами розробки показників бізнес-процесів не є:

- а) мінімум показників для їх оцінки;
- б) вимірюваність кожного показника;
- в) вартість вимірювання показника в межах ефекту від його використання;
- г) натуральна форма представлення.

6. На підприємстві, де розробка системи показників будується без врахування наскрізних бізнес-процесів, буде відсутня:

- а) синергія;
- б) регламентація;
- в) ефективність;
- г) продуктивність.

7. Суперечність окремих показників в системі КРІ означає, що:

- а) значення одного показника не відповідає значенню іншого;
- б) темпи зміни одного показника не відповідають темпам зміни іншого;
- в) досягнення одного показника виключає досягнення іншого;
- г) одиниці виміру показників не співпадають.

8. Фрагментарність системи показників КРІ означає:

- а) відсутність низки важливих для управління показників;
- б) мінімум показників;
- в) наявність незначущих показників;
- г) неможливість використання всіх показників.

9. Показники оцінки бізнес-процесів повинні бути зорієнтованими на:

- а) досягнення стратегічних цілей підприємства;
- б) умови виживання підприємства;
- в) їх значення в попередніх періодах;
- г) оптимізацію персоналу.

10. До помилок створення системи показників оцінки бізнес-процесів не відноситься:

- а) ігнорування стратегічних цілей підприємства;
- б) неврахування реальних ланцюгів створення вартості;
- в) відсутність аналізу матеріальних та інформаційних потоків;
- г) наявність прогалин в існуючому документообігу підприємства.

Література:

1. Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 58с.
2. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия: учеб. / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко. - К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.
3. Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / В.Ю. Котельников. - М.: Эксмо, 2007. - 96 с.
4. Маллинс Дж. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Дж. Маллинс, Р. Комисар. - Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2011. – 336 с.
5. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2006. – 352с.
6. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности; мониторинг деятельности; оценка результатов / У. Эккерсон. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400с.
7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон: пер. с англ. - М.: Олимп Бизнес, 2003. - 446 с.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

РОЗРОБКА ТА АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗА ПРОЦЕСНИМ ПІДХОДОМ

Семінар-дискусія. Об'єктивна необхідність і стратегічна спрямованість бізнес-моделювання за процесним підходом

Форми контролю: тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, участь в обговоренні проблеми, презентація результатів есе

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Вітчизняна специфіка реалізації принципів процесного підходу до бізнес-моделювання (зادля розширення другого програмного питання).

2) Порівняння методів процесного підходу до бізнес-моделювання (зadля розширення третього програмного питання).

3. Розв'яжіть тестові завдання.

1. Цілями реалізації процесного підходу до розробки бізнес-моделі є:

- а) аналіз наявних проблем розвитку підприємства;
- б) уніфікація та стандартизація подібних процесів у різних підрозділах підприємства;
- в) створення аналітичного програмного забезпечення;
- г) дослідження існуючої корпоративної структури.

2. Процесний підхід до бізнес-моделювання є наслідком формування:

- а) індустріального суспільства;
- б) масового виробництва;
- в) інформаційного суспільства;
- г) постіндустріального суспільства.

3. Ціннісно-орієнтований підхід до бізнес-моделювання передбачає:

- а) підвищення ефективності орієнтації діяльності підрозділів на кінцевий результат;
- б) орієнтацію керівників на способи досягнення результату в рамках бізнесу;
- в) делегування повноважень і відповідальності в рамках процесу;
- г) вузьку спеціалізацію окремих співробітників і підрозділів.

4. Процесний підхід до управління бізнесом (бізнес-моделювання) відрізняє:

- а) зниження ефективності орієнтації діяльності підрозділів на кінцевий результат;

- б) орієнтація керівників на збільшення чисельності персоналу й ускладнення організаційної структури;
- в) делегування повноважень і відповідальності в рамках процесу;
- г) широка спеціалізація окремих співробітників і підрозділів.

5. MRP – планування ресурсів виробництва - як метод процесного управління має наступний недолік:

- а) великі витрати на розробку і провадження проекту реінжинірингу;
- б) великі витрати на підтримку джерел знань;
- в) покращання діяльності по окремих процесах без системного узгодження;
- г) резервування ресурсів на випадок відхилень у виконанні плану.

6. TQM – тотальне управління якістю - як метод процесного управління має наступний недолік:

- а) великі витрати на розробку і провадження проекту реінжинірингу;
- б) великі витрати на підтримку джерел знань;
- в) покращання діяльності по окремих процесах без системного узгодження;
- г) резервування ресурсів на випадок відхилень у виконанні плану.

7. BPR – реінжиніринг бізнес-процесів - як метод процесного управління має наступну перевагу:

- а) орієнтація на реалізацію вимог споживачів;
- б) орієнтація на системні зміни;
- в) прогнозування розвитку видів діяльності та обґрунтування ресурсів на довготривалу перспективу;
- г) прискорення пошуку рішень щодо організаційних змін та інновацій.

8. KM – управління знаннями - як метод процесного управління має наступну перевагу:

- а) орієнтація на реалізацію вимог споживачів;
- б) орієнтація на системні зміни;
- в) прогнозування розвитку видів діяльності та обґрунтування ресурсів на довготривалу перспективу;
- г) прискорення пошуку рішень щодо організаційних змін та інновацій.

9. Дія правила «пляшкової шийки» у процесному управлінні означає:

- а) управлінські рішення мають бути розроблені для найпроблемніших ділянок системи;
- б) підприємство має постійно удосконалювати свою організаційну структуру;
- в) зміни на підприємстві мають відбуватися на усіх ділянках системи;
- г) управлінські рішення повинні розроблятися для пріоритетних ресурсів підприємства.

10. До основних етапів впровадження процесного управління відносять:

- а) підготовчий, моделювання бізнес-процесів, підготовку до впровадження;

- б) підготовчий, моделювання бізнес-процесів та оргструктури, підготовку до впровадження;
- в) моделювання оргструктури, підготовку до впровадження, впровадження;
- г) підготовчий, моделювання бізнес-процесів та оргструктури, підготовку до впровадження, впровадження.

4. Підготуйтеся до презентації результатів есе, використовуючи мультимедійне візуальне супроводження, за темами:

- 1) Тотальне управління якістю (TQM) як парадигма процесного підходу до бізнес-моделювання.
- 2) Управління за результатами в системі процесного управління.
- 3) Порівняння ціннісно-орієнтованого і процесного підходів до бізнес-моделювання.

Література:

- 1. Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. – 58 с.
- 2. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия: учеб. / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко. - К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.
- 3. Боссиди Л. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде / Л. Боссиди, Р. Чаран. - М.: 000 «И.Д. Вильяме», 2007. - 2008с.
- 4. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.:, Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 512с.
- 5. Курочкин А.С. Управление предприятием: процессный аспект / А.С. Курочкин. - К.: МАУП, 1998. – 140с.
- 6. Економіка підприємства: [підруч.] / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.] / Т. 7. Розвиток підприємства. – К.: КНЕУ, 2009.- 816 с. (С. 745-763).

Семінар запитань і відповідей. Складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів та вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві

Форми контролю: тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, понятійний диктант.

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Характеристика елементів потоку бізнес-процесів (зادля розширення другого програмного питання).

2) Ідентифікація бізнес-процесів.

3. Розв'яжіть тестові завдання.

1. Бізнес-процесом називають:

а) цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює результати у ресурси, що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів і в кінцевому результаті сприяють зростанню вартості підприємства;

б) стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює входи у виходи, що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів і в кінцевому результаті сприяють зростанню вартості підприємства;

в) комплекс по перетворенню входів у виходи задля зростання вартості підприємства;

г) мережу підрозділів підприємства, які перетворюють ресурси у результати, що надходять споживачам.

2. До атрибутів бізнес-процесу не відносять:

а) власника бізнес-процесу;

б) вхід і вихід бізнес-процесу;

в) зовнішнє середовище процесу;

г) цілі процесу.

3. Під входом бізнес-процесу розуміють:

а) споживача, який робить замовлення;

б) продукт, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід;

в) матеріальний об'єкт або послуга, яка є результатом виконання процесу і споживається зовнішніми щодо процесу клієнтами;

г) ряд об'єктів, за допомогою яких бізнес-процес взаємодіє з іншими процесами.

4. Під виходом бізнес-процесу розуміють:

а) споживача, який робить замовлення;

б) продукт, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід;

в) матеріальний об'єкт або послуга, яка є результатом виконання процесу і споживається зовнішніми щодо процесу клієнтами;

г) ряд об'єктів, за допомогою яких бізнес-процес взаємодіє з іншими процесами.

5. До характеристик бізнес-процесів відносять:

а) складність і широту;

б) статичність;

в) миттєвість;

г) безкоштовність.

6. До характеристик бізнес-процесів не відносять:

- а) складність і широту;
- б) автоматизацію;
- в) тривалість;
- г) безкоштовність.

7. Сукупність бізнес-процесів підприємства у їх взаємозв'язку та взаємодії утворює:

- а) організаційну структуру підприємства;
- б) мережу бізнес-процесів;
- в) процесну архітектуру;
- г) управлінську структуру підприємства.

8. За функціональним призначенням бізнес-процеси поділяються на:

- а) основні, допоміжні;
- б) основні процеси, процеси управління підприємством;
- в) основні і допоміжні процеси, процеси управління підприємством;
- г) допоміжні процеси, процеси управління підприємством.

9. Бізнес-процеси, які проходять через кілька підрозділів або через все підприємство, є:

- а) внутрішньофункціональними;
- б) міжфункціональними (наскрізними);
- в) адміністративними;
- г) основними.

10. Відносно об'єкта управління виділяють наступні бізнес-процеси:

- а) основні і допоміжні процеси, процеси управління підприємством;
- б) внутрішньофункціональні і міжфункціональні процеси;
- в) внутрішні процеси і бізнес-процеси між організаціями;
- г) наскрізні процеси, операції.

Література:

1. Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 58с.
2. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия: учеб. / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко. - К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.
3. Дебедак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации: учеб. / Д. Дебедак. - М.: Издат. дом «Гребенников», 2009. – 256 с.
4. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Г. Чесбро. - М.: Поколение, 2008. – 352 с.
5. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 512с.

Семінар – дискусія. Аналітичний інструментарій діагностики системи управління бізнесом за процесним підходом

Форми контролю: тестування, участь у дискусії

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Порівняльна характеристика основних методів аналізу бізнес-процесів (зادля розширення другого програмного питання).

2) Особливості аналізу наскрізних (міжфункціональних) процесів (повне опрацювання третього програмного питання).

1. Розв'яжіть тестові завдання.

1. Метод, який базується на визначенні вартості та інших показників виробів (послуг) на основі функцій і ресурсів, задіяних у бізнес-процесах, називається методом:

- а) ABC;
- б) ABM;
- в) ARP;
- г) BRP.

2. Метод, який базується на методології, що описує засоби і способи управління підприємством для удосконалення бізнес-процесів і підвищення прибутковості на основі інформації, наданої в результаті ABC-аналізу, називається методом:

- а) CPI;
- б) ABM;
- в) ARP;
- г) BRP.

3. Метод планування ресурсів підприємства на основі аналізу функцій, задіяних у бізнес-процесах, називається методом:

- а) ABC;
- б) ABM;
- в) ARP;
- г) BRP.

4. Підхід, який базується на безперервному удосконаленні процесів у рамках TQM, називається:

- а) ABC;

- б) ABM;
- в) ARP;
- г) CPI.

5. Методологія створення динамічної моделі бізнес-процесу, що дає змогу аналізувати залежні від часу характеристики виконання процесу і розподіл ресурсів для вхідних процесів різної структури, носить назву:

- а) ABC;
- б) ABM;
- в) CPN;
- г) BRP.

6. Методологія структурного аналізу, що описує зовнішні щодо системи джерела та адресати даних, логічні функції, потоки даних тощо, носить назву:

- а) DFD;
- б) CPN;
- в) IDEF0;
- г) IDEF1X.

7. Методологія функціонального аналізу, що є складовою SADT і дає змогу описати бізнес-процес у вигляді ієрархічної системи взаємопов'язаних функцій, носить назву:

- а) DFD;
- б) CPN;
- в) IDEF0;
- г) IDEF1X.

8. Методологія інформаційного моделювання, що ґрунтується на концепції «сутність – зв'язок», носить назву:

- а) DFD;
- б) CPN;
- в) IDEF0;
- г) IDEF1X.

9. Технологія структурного аналізу і проектування, яка використовується для аналізу бізнес-процесів, називається:

- а) ABC;
- б) ABM;
- в) SADT;
- г) BRP.

10. Напрямок діяльності, який включає глибинне переосмислення і радикальне перепланування критичних бізнес-процесів, називається:

- а) ABC;

- б) BRP;
- в) ARP;
- г) BRP.

Література:

1. Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 58с.
2. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия: учеб. / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко. - К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.
7. Маллинс Дж. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Дж. Маллинс, Р. Комисар. - Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2011. – 336 с.
14. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.:, Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 512с.
16. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.Н. Нимвеген. - СПб: Азбука БМикро, 2002. – 320с.
18. Уилер Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта / Д. Уилер, Д. Чаберс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 416с.

Практичне заняття. Аналітичне оцінювання бізнес-моделі за процесним підходом і формулювання проектних рішень по оптимізації бізнес-процесів підприємства (за матеріалами підприємства – суб'єкта дисертаційного дослідження)

Форми контролю: захист результатів індивідуального завдання №1.

1. Підготовка до виконання індивідуального завдання №1 «Аналітичне оцінювання бізнес-моделі за процесним підходом і формулювання проектних рішень по оптимізації бізнес-процесів підприємства».
2. Підготовка до захисту індивідуального завдання №1.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 РОЗРОБКА ТА АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗА ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИМ ПІДХОДОМ

Семінар – дискусія. Сутність ціннісно-орієнтованого підходу до побудови бізнес-моделі підприємства, визначення її елементів

Форми контролю: тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, участь в обговоренні проблеми, презентація доповіді

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Особливості генезису категорії «цінність» (зادля розширення першого програмного питання).

2) Розвиток концепції ланцюга створення цінності і відображення його результатів у форматах бізнес-моделей (зadля розширення другого програмного питання).

2. Розв'яжіть тестові завдання.

1. Підсистемами моделі управління потоком створення цінності не є:

- а) ціннісне позиціонування;
- б) діагностування;
- в) мотивування;
- г) розвиток та організаційна підтримка.

2. Зміщення акцентів економічних транзакцій та формування нової філософії бізнесу означає заміну:

- а) промислової парадигми на споживацьку парадигму;
- б) поняття «активний споживач» на поняття «пасивний споживач»;
- в) орієнтації інтересів всіх зацікавлених осіб на інтереси акціонерів;
- г) концепції метаринку на концепцію ринкової пропозиції.

3. Поняття, яке інтегрує значущі для споживачів характеристики товарів (послуг), які відповідають їхнім свідомим та ще неусвідомленим потребам, і важливі для виробників параметри і вигоди, що обумовлюють їх ефективне функціонування, називається:

- а) ціною;
- б) якістю;
- в) корисністю;
- г) цінністю.

4. Підхід М. Портеру базується на аналізі процесу створення цінності через:

- а) ланцюг створення цінності;
- б) ланцюг формування витрат;
- в) торговельну мережу;
- г) збутову мережу.

5. Основними ланками цілеспрямованого ланцюга створення цінності є:

- а) постачальник, виробник, дистриб'ютор, споживач;
- б) споживач, виробник, дистриб'ютор, постачальник;

- в) виробник, оптовий посередник, роздрібний продавець;
- г) постачальник, споживач, виробник, дистриб'ютор.

6. Ланки ланцюга створення цінності (постачальник – виробник - дистриб'ютор – споживач) реалізують наступні взаємопов'язані системи:

- а) збутова – операційна – розподільча – споживча;
- б) споживча – операційна – розподільча – збутова;
- в) операційна – збутова – розподільча – споживча;
- г) розподільча – збутова – операційна – споживча.

7. Сукупність процесів, що забезпечують генерування єдиної цінності як результату гармонізації цінностей споживача, виробника та інших стейкхолдерів, називається:

- а) товарним потоком;
- б) потоком створення цінності;
- в) ресурсним потоком;
- г) інформаційно-ресурсним потоком.

8. Підсистемами моделі управління потоком створення цінності є:

- а) ціннісне позиціонування;
- б) нормування;
- в) мотивування;
- г) часткове оцінювання.

9. Вперше поняття ланцюга цінності використано:

- а) працівниками компанії McKinsey;
- б) М. Портером;
- в) Дж. Хіксом;
- г) І. Ансоффом.

10. М. Портер запропонував складний ланцюг створення цінності у монографії:

- а) «Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість»;
- б) «Конкуренція»;
- в) «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів»;
- г) «Економіка Японії. Японська економічна модель».

Література:

1. Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 58с.
2. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пенье. - М.: Альпина Паблицер, 2015. – 288 с.
3. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад. - М.: «Альпина Бизнес

Букс», 2006. – 352с.

4. Економіка підприємства: [підруч.] / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.] / Т. 7. Розвиток підприємства. – К.: КНЕУ, 2009.- 816 с. (С. 745-763).

Семінар запитань і відповідей. Оцінка аналітичного інструментарію до оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності

Форми контролю: тестування, фронтальне та індивідуальне опитування.

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

4. Самостійно опрацюйте питання:

1) Комплексне оцінювання ефективності функціонування ціннісно-орієнтованої операційної системи підприємства (для розширення третього програмного питання).

2) Проект трансформації бізнес-моделі підприємства (повне опрацювання четвертого програмного питання).

5. Розв'яжіть тестові завдання.

1. Для візуалізації та аналізу характеристик потоку створення цінності використовують:

- а) карту потоку створення цінності;
- б) матрицю класів операційних систем;
- в) схему структури товарного ринку;
- г) багатокутник потенціалу.

2. Ключовими індикаторами цінності та ефективності потоку створення цінності є:

- а) індикатори операційної, економічної і соціальної цінності, комплексний індикатор ефективності потоку створення цінності;
- б) індикатори операційної, технологічної, екологічної цінності, комплексний індикатор ефективності потоку створення цінності;
- в) індикатори операційної, економічної і соціальної цінності;
- г) комплексний індикатор ефективності потоку створення цінності..

3. Комплексний індикатор ефективності потоку створення цінності розраховується як:

- а) середнє арифметичне просте із індикаторів операційної, економічної і соціальної цінності;
- б) середнє арифметичне зважене із індикаторів операційної, економічної і соціальної цінності;
- в) як сума значень індикаторів операційної, економічної і соціальної цінності;

г) середнє геометричне із індикаторів операційної, економічної і соціальної цінності.

4. Виходячи із основних положень концепції ланцюга створення цінності, формування конкурентної переваги повинно передбачати вирішення таких завдань:

- а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;
- б) погодження з впливом зовнішніх факторів;
- в) оптимізація рівня виконання базових функцій;
- г) скорочення допоміжних функцій або переведення їх в розряд основних.

5. Оцінювання ціннісного позиціонування підприємства проводиться порівняння конкурентів за:

- а) широтою асортименту товарів і кількістю клієнтів;
- б) широтою продуктових ліній і виробничою потужністю;
- в) кількістю виробничих підрозділів і кількістю збутових каналів;
- г) кількістю постачальників і кількістю споживачів.

6. Якщо за матрицею класів операційних систем підприємств-конкурентів визначено, що у певного підприємства широкий асортимент товарів та обмежена кількість клієнтів, то таке підприємство позиціонується за класом:

- а) сегментовані системи;
- б) диференційовані системи;
- в) сфокусовані системи;
- г) спеціалізовані системи.

7. Якщо за матрицею класів операційних систем підприємств-конкурентів визначено, що у певного підприємства широкий асортимент товарів та велика кількість клієнтів, то таке підприємство позиціонується за класом:

- а) сегментовані системи;
- б) диференційовані системи;
- в) сфокусовані системи;
- г) спеціалізовані системи.

8. Якщо за матрицею класів операційних систем підприємств-конкурентів визначено, що у певного підприємства вузький асортимент товарів та обмежена кількість клієнтів, то таке підприємство позиціонується за класом:

- а) сегментовані системи;
- б) диференційовані системи;
- в) сфокусовані системи;
- г) спеціалізовані системи.

9. Якщо за матрицею класів операційних систем підприємств-конкурентів

визначено, що у певного підприємства вузький асортимент товарів та велика кількість клієнтів, то таке підприємство позиціонується за класом:

- а) сегментовані системи;
- б) диференційовані системи;
- в) сфокусовані системи;
- г) спеціалізовані системи.

10. Тип операційної системи підприємства визначається шляхом ціннісного позиціонування за критеріями:

- а) цінність для споживача і цінність для виробника;
- б) цінність для постачальника і цінність для виробника;
- в) цінність для збутовика і цінність для виробника;
- а) цінність для споживача і цінність для збутовика.

Література:

1. Бізнес-моделі підприємства: розробка і вибір: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 58с.
2. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пенье. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 288 с.
3. Боссиди Л. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде / Л. Боссиди, Р. Чаран. - М.: 000 «И.Д. Вильяме», 2007. - 2008 с.
4. Шингарев П. В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие / П.В. Шингарев [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>
5. Адизес И.К. Управления жизненными циклами корпорации / И.К. Адизес. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2008. –512 с.
6. Цьохла С.Ю. Обґрунтування та експертиза бізнес- проектів: навч. посіб. / Цьохла С.Ю., Кожемякіна Т.В., Волошина С.В. та ін. - Сімферополь: ДІАЙП, 2011. – 400 с.

Практичне заняття. Аналітичне оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності і визначення напрямків її трансформації (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження)

Форми контролю: захист результатів індивідуального завдання №2.

1. Підготовка до виконання індивідуального завдання №2 «Аналітичне оцінювання бізнес-моделі системи управління потоком створення цінності і визначення напрямків її трансформації».

2. Підготовка до захисту індивідуального завдання №2.

Навчальне видання

Волошина Світлана Василівна, к.е.н., доцент

Кафедра підприємництва і торгівлі

**БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА:
РОЗРОБКА І ВИБІР**

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

**Зведений план 2016 р., поз. № ____
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
50005, Дніпропетровська обл.,
м. Кривий Ріг, вул. Островського, 16.**