

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

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-  
ресторанної справи та підприємництва

Н.С. Приймак, О.А. Ніколайчук, Л.Д. Костакова

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ  
ДИСЦИПЛІНИ  
ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ступінь: бакалавр

Кривий Ріг  
2021

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

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної  
справи та підприємництва

Н.С. Приймак, О.А. Ніколайчук, Л.Д. Костакова

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ  
ДИСЦИПЛІНИ  
ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ступінь: бакалавр

Затверджено на засіданні  
кафедри технологій в ресторанному  
господарстві, готельно-ресторанної  
справи та підприємництва  
Протокол №  
від “ ” 2021 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол № \_\_\_\_\_  
від “ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

**Кривий Ріг  
2021**

Приймак, Н.С., Ніколайчук О.А., Костакова Л.Д.

**П 75** Формування бізнес-моделі підприємства: методичні рекомендації з вивчення дисципліни [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. технологій в рест. госп., гот.-рест. справи та підпр-ва; Н.С. Приймак, О.А. Ніколайчук, Л.Д. Костакова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 57 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і покликані допомогти здобувачам вищої освіти організувати вивчення дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» завдяки інформації щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік питань для підготовки до підсумкового контролю та перелік рекомендованої літератури.

© Приймак Н.С., Ніколайчук О.А.,  
Костакова Л.Д. 2021

© Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського, 2021

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| <b>ВСТУП</b>  | 4  |
| <b>ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ</b>                                  | 5  |
| <b>ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....</b> | 12 |
| Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи формування бізнес-моделі підприємства        | 13 |
| Змістовий модуль 2. Бізнес-процеси та ефективність формування бізнес-моделі підприємства        | 18 |
| <b>ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ</b>             | 30 |
| Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи формування бізнес-моделі підприємства        | 31 |
| Змістовий модуль 2. Бізнес-процеси та ефективність формування бізнес-моделі підприємства        | 40 |

## ВСТУП

Ефективне управління підприємствами у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності неможливе без якісного налагодження перебігу бізнес-процесів, які максимально ефективно та у оптимальні терміни забезпечать досягнення стратегічних та тактичних цілей діяльності компанії. Саме тому дисципліна «Формування бізнес-моделі підприємства» включена до переліку основних дисциплін бакалаврів спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», а також входить до кола професійних дисциплін у галузі знань 07 «Управління та адміністрування», а також суміжних галузей знань.

Дисципліна «Формування бізнес-моделі підприємства» разом з іншими фаховими дисциплінами бакалаврського рівня формує інтегрований підхід до професійної підготовки майбутніх професіоналів високої кваліфікації.

**Мета** – формування системи знань та практичних навичок із стратегічного управління бізнесом на основі реалізації ефективного типу бізнес-моделі підприємства, застосування яких дозволить досягнути стабільної конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах ринку.

**Завдання:** формування ґрунтовних знань студентів щодо сутності бізнес-моделі підприємства, різновидів бізнес-моделей та підходів до їх формування; вивчення ролі споживачів у формуванні бізнес-моделі підприємства; вивчення ролі ресурсів та ресурсного обґрунтування бізнес-моделей різного типу; опанування методик ідентифікації та розвитку ключових компетенцій компанії на ринку; опанування навичок визначення доцільності реалізації аутсорсингової моделі бізнесу та оцінки її переваг і недоліків для окремих бізнес-процесів; вивчення сутності стратегічного бенчмаркінгу та специфіки його використання в бізнес-моделюванні; набуття навичок аналізу бізнес-портфеля та оцінюванні бізнес-моделі компанії, в т.ч. і через використання стратегічних карт.

Методичні вказівки для вивчення дисципліни містять матеріал, який логічно та послідовно розкриває зміст основних тем курсу, завдання для поглибленого засвоєння питань тем, а також завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти. Основою для складання методичних вказівок стала базова література (підручники, навчальні посібники, монографії).

**ЧАСТИНА 1.**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

## 1. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників  | Характеристика дисципліни   |
|--|---|
| Обов'язкова (для студентів спеціальності "назва спеціальності") / вибіркова дисципліна | <b>Обов'язкова для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»</b> |
| Семестр (осінній / весняний)   | <b>осінній</b>  |
| Кількість кредитів   | <b>5</b>  |
| Загальна кількість годин   | <b>150</b>  |
| Кількість змістових модулів  | <b>2</b>  |
| Лекції, годин  | <b>28</b>   |
| Практичні / семінарські, годин   | <b>28</b>   |
| Лабораторні, годин   | <b>-</b>  |
| Самостійна робота, годин   | <b>94</b>   |
| Тижневих годин для денної форми навчання:  |   |
| аудиторних   | <b>4,0</b>  |
| самостійної роботи студента  | <b>6,7</b>  |
| Вид контролю   | <b>екзамен</b>  |

## 2. Програма навчальної дисципліни

**Ціль** – формування системи знань та практичних навичок із стратегічного управління бізнесом на основі реалізації ефективного типу бізнес-моделі підприємства, застосування яких дозволить досягнути стабільної конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах ринку.

**Завдання:** формування системи знань студентів щодо сутності бізнес-моделі підприємства та підходів до її формування; вивчення ролі споживачів у формуванні бізнес-моделі підприємства; вивчення ролі ресурсів та ресурсного обґрунтування бізнес-моделей різного типу; опанування методик ідентифікації та розвитку ключових компетенцій компанії на ринку; опанування навичок визначення доцільності реалізації аутсорсингової моделі бізнесу та оцінки її переваг і недоліків для окремих бізнес-процесів; вивчення сутності стратегічного бенчмаркінгу та специфіки його використання в бізнес-моделюванні; набуття навичок аналізу бізнес-портфеля та оцінюванні бізнес-моделі компанії, в т.ч. і через використання стратегічних карт.

**Предмет:** сукупність теоретико-методичних підходів щодо розробки, функціонування та оцінки ефективності бізнес-моделі підприємства.

**Зміст дисципліни розкривається в темах:**

- Тема 1 Сутність бізнес-моделі підприємства та підходи до її формування.
- Тема 2 Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі підприємства.
- Тема 3 Ресурсна теорія у бізнес-моделюванні.
- Тема 4 Ключові компетенції компанії як основа бізнес-моделі.
- Тема 5 Формування системи бізнес-процесів компанії.

- Тема 6 Аутсорсингова модель бізнесу.  
Тема 7 Бенчмаркінг у бізнес-моделюванні.  
Тема 8 Технологія аналізу бізнес-портфеля компанії.  
Тема 9 Оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії.

**Опанування дисципліни дозволяє забезпечити:**

1) формування:

**загальних програмних компетентностей:**

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

здатність застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях;

здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

здатність діяти відповідально та свідомо.

**спеціальних (фахових, предметних) компетентностей:**

критичне осмислення теоретичних засад підприємницької, торговельної та біржової діяльності;

здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур;

здатність застосовувати інноваційні підходи в діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур;

здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур;

здатність до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням ризиків.

2) досягнення **програмних результатів навчання:**

застосовувати набуті знання для виявлення, постановки та вирішення завдань за різних практичних ситуацій в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності;

вміти працювати в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей;

демонструвати базові й структуровані знання у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності для подальшого використання на практиці;

володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур;

вміти застосовувати інноваційні підходи в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності;

вміти вирішувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і розв'язувати проблеми у кризових ситуаціях з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів;

знати основи бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків та результатів діяльності підприємницьких, торговельних і біржових структур з урахуванням ризиків.

3) набуття **результатів навчання** (згідно Дублінських дескрипторів):

– **знання:**



- сутності, функцій та видів бізнес-моделей підприємства;
- ресурсного забезпечення формування бізнес-моделі підприємства, сутності і порядку розробки ресурсних стратегій бізнесу;
- ресурсної, аутсорсингової інформаційної, матричної, компетентнісної бізнес-моделі підприємства;
- технології виявлення та формування ключових компетенцій бізнесу;
- методики аналізу бізнес-портфелю підприємства;
- методики оцінювання бізнес-моделі підприємства;
- методики визначення ефективності інновацій.
- **уміння/навички:**
- ідентифікації типу бізнес-моделі підприємства;
- здійснювати розрахунки ресурсних ефектів;
- обґрунтовувати управлінські рішення щодо необхідності змін бізнес-моделі та її складових;
- володіння сучасними інструментами проведення аналізу бізнес-портфелю компанії;
- ідентифікувати ключові компетенції суб'єктів господарювання;
- оцінити ефективність бізнес-моделі компанії;
- розрахувати систему показників відповідності та піраміди результативності.
- **комунікація:**
- уміння усно і письмово викладати свої думки, конструювати розрахункові, аналітичні та узагальнюючі таблиці та інші ілюстраційні матеріали з питань формування бізнес-моделі підприємства та забезпечення бізнес-процесів;
- забезпечувати ефективну комунікацію на підприємстві та ефективні зворотні зв'язки в процесі командної роботи щодо розроблення та трансформації бізнес-моделі підприємства;
- переконувати інших за допомогою мотивації, повноважень, аргументів та послідовної комунікації;
- здійснювати презентацію одержаних результатів щодо стану бізнес-моделі підприємства.
- **відповідальність і автономія:**
- демонструвати соціальну відповідальність за результати функціонування підприємства;
- дотримуватися засад відповідальної і чесної конкуренції при розробці та реалізації бізнес-моделі підприємства.

### 3. Структура навчальної дисципліни

|   | Кількість годин (денна форма навчання) |              |          |      |     |
|---|--|--------------|----------|------|-----|
|   | усього                                 | у тому числі |          |      |     |
|   |  | лекц.        | пр./сем. | лаб. | СРС |
| 1   | 2                                      | 3            | 4        | 5    | 6   |
| <b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи формування бізнес-моделі підприємства</b> |  |              |          |      |     |

|   |            |           |           |          |           |
|---|------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Тема 1. Сутність бізнес-моделі підприємства та підходи до її формування                         | 18         | 4         | 4         | -        | 10        |
| Тема 2. Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі підприємства                     | 19         | 2         | 2         | -        | 15        |
| Тема 3. Ресурсна теорія у бізнес-моделюванні  | 23         | 4         | 4         | -        | 15        |
| <b>Разом за змістовим модулем 1</b>   | <b>60</b>  | <b>10</b> | <b>10</b> | <b>-</b> | <b>40</b> |
| <b>Змістовий модуль 2. Бізнес-процеси та ефективність формування бізнес-моделі підприємства</b> |            |           |           |          |           |
| Тема 4. Ключові компетенції компанії як основа бізнес-моделі                                    | 14         | 2         | 2         | -        | 10        |
| Тема 5. Формування системи бізнес-процесів компанії   | 18         | 4         | 4         | -        | 10        |
| Тема 6. Аутсорсингова модель бізнесу  | 14         | 2         | 2         | -        | 10        |
| Тема 7. Бенчмаркінг у бізнес-моделюванні  | 14         | 2         | 2         | -        | 10        |
| Тема 8. Технологія аналізу бізнес-портфеля компанії   | 15         | 4         | 4         | -        | 7         |
| Тема 9. Оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії  | 15         | 4         | 4         | -        | 7         |
| <b>Разом за змістовим модулем 2</b>   | <b>90</b>  | <b>18</b> | <b>18</b> | <b>-</b> | <b>54</b> |
| <b>Усього годин</b>   | <b>150</b> | <b>28</b> | <b>28</b> | <b>-</b> | <b>94</b> |

#### 4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

| № з/п | Вид та тема семінарського заняття   | Кількість годин |
|-------|---|-----------------|
| 1     | Семінар – розгорнута бесіда<br>Сутність бізнес-моделі підприємства та її функції  | 2               |
| 2     | Семінар запитань та відповідей<br>Підходи до формування бізнес-моделі підприємства  | 2               |
| 3     | Семінар запитань і відповідей<br>Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі підприємства                        | 2               |
| 4     | Семінар з розв'язанням практичних завдань<br>Сутність ресурсного підходу в управлінні підприємством                         | 2               |
| 5     | Семінар з розв'язанням практичних завдань<br>Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія | 2               |
| 6     | Семінар запитань та відповідей<br>Ключові компетенції компанії як основа бізнес-моделі                                      | 2               |
| 7     | Семінар запитань і відповідей<br>Характеристика процесного підходу до управління підприємством                              | 2               |
| 8     | Семінар запитань та відповідей<br>Реінжиніринг системи бізнес процесів у бізнес-моделюванні                                 | 2               |
| 9     | Семінар з розв'язанням практичних завдань<br>Аутсорсингова модель бізнесу   | 2               |
| 10    | Семінар з розв'язанням практичних завдань<br>Бенчмаркінг у бізнес-моделюванні   | 2               |
| 11    | Семінар запитань і відповідей<br>Бізнес-портфель компанії та методики його аналізу  | 2               |
| 12    | Семінар з виконанням розрахункових задач<br>Матричні методики портфельного аналізу  | 2               |

|               |   |           |
|---------------|---|-----------|
| 13            | Семінар з виконанням розрахункових задач<br>Концепція «стратегічного вимірювання» в бізнес-моделюванні                              | 2         |
| 14            | Семінар з виконанням розрахункових задач<br>Сучасні методи вартісного оцінювання бізнес-моделі компанії<br>Захист групових проектів | 2         |
| <b>Всього</b> |   | <b>28</b> |

### 5. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення екзамену: впродовж семестру (50 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (50 балів).

### Оцінювання студентів протягом семестру (очна форма навчання)

| № семінарського заняття         | Вид роботи/бали                       |                             |                                     |                               |           | Сума балів |
|---------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-----------|------------|
|                                 | Тестові завдання, письмові опитування | Ситуаційні завдання, задачі | Обговорення теоретичних питань теми | ПМК/ Захист групових проектів | СРС       |            |
| <b>Змістовий модуль 1</b>       |                                       |                             |                                     |                               |           |            |
| Тема 1                          |                                       |                             | 2                                   |                               | 1         | 3          |
| Тема 2                          | 2                                     |                             | 1                                   |                               | 1         | 4          |
| Тема 3                          | 2                                     |                             | 1                                   |                               | 1         | 4          |
| Тема 4                          | 2                                     |                             | 1                                   |                               | 1         | 4          |
| Тема 5                          |                                       | 2                           | 1                                   |                               | 1         | 4          |
|                                 |                                       |                             |                                     | 5                             |           | 5          |
| <b>Разом змістовий модуль 1</b> | <b>6</b>                              | <b>2</b>                    | <b>6</b>                            | <b>5</b>                      | <b>5</b>  | <b>24</b>  |
| <b>Змістовий модуль 2</b>       |                                       |                             |                                     |                               |           |            |
| Тема 6                          | 2                                     |                             | 1                                   |                               | 2         | 5          |
| Тема 7                          | 2                                     |                             |                                     |                               |           | 2          |
| Тема 8                          |                                       | 1                           |                                     |                               |           | 1          |
| Тема 9                          | 2                                     | 1                           |                                     |                               |           | 3          |
| Тема 10                         | 1                                     |                             | 1                                   |                               |           | 2          |
| Тема 11                         |                                       | 1                           | 1                                   |                               | 1         | 3          |
| Тема 12                         | 1                                     | 1                           |                                     |                               |           | 2          |
| Тема 13                         | 1                                     | 1                           |                                     |                               | 1         | 3          |
| Тема 14                         |                                       | 1                           |                                     |                               | 1         | 2          |
|                                 |                                       |                             |                                     | 3                             |           | 3          |
| <b>Разом змістовий модуль 2</b> | <b>9</b>                              | <b>6</b>                    | <b>3</b>                            | <b>3</b>                      | <b>5</b>  | <b>26</b>  |
| <b>Разом</b>                    | <b>15</b>                             | <b>8</b>                    | <b>9</b>                            | <b>8</b>                      | <b>10</b> | <b>50</b>  |

**Оцінювання студентів протягом семестру  
(заочна форма навчання)**

|   |                    |                           |                                  |                    |
|---|--------------------|---------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Поточне тестування та самостійна робота |                    |                           | Підсумковий<br>тест<br>(екзамен) | Сума<br>в<br>балах |
| Змістовий модуль 1                      | Змістовий модуль 2 | Індивідуальне<br>завдання | 50                               | 100                |
| 20                                      | 20                 | 10                        |                                  |                    |

**Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни**

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

**ЧАСТИНА 2.  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО  
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Тема 1. Сутність бізнес-моделі підприємства та підходи до її формування**  
**Семінарське заняття 1.1. Сутність бізнес-моделі підприємства та її функції**  
**Семінар – розгорнута бесіда**

### **План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Еволюція концепції бізнес-моделювання.
2. Сутність та функції бізнес-моделі підприємства.
3. Таксономія концепції бізнес-моделі підприємства.
4. Класифікаційна матриця видів бізнес-моделей за Пітером Вейлом та її застосування у біржовій діяльності.

*2. Заслуховування та обговорення доповідей на тему «Бізнес-моделі успішних компаній». Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

**Тема 1. Сутність бізнес-моделі підприємства та підходи до її формування**  
**Семінарське заняття 1.2. Підходи до формування бізнес-моделі підприємства**  
**Семінар запитань та відповідей**

### **План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Середовище функціонування бізнес-моделі.
2. Гуманітарний підхід до формування бізнес-моделі підприємства.
3. Процесний (формальний) підхід до формування бізнес-моделі підприємства.
4. Онтологічний підхід до формування бізнес-моделі підприємства.
5. Управлінський підхід до формування бізнес-моделі підприємства.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Обговорення проблемних питань:*

- переваги та недоліки сучасних підходів до формування бізнес-моделі підприємства;

- на прикладі діючого підприємства охарактеризуйте елементи бізнес-моделі (за А. Остервальдером): продукт, інтерфейс споживача, управління інфраструктурою, фінансовий аспект;
- визначте відмінності бізнес-моделей торгівельних підприємств та підприємств, які здійснюють біржову діяльність.

## **Тема 2. Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі підприємства**

### **Семінарське заняття 2.1. Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі підприємства Семінар запитань і відповідей**

#### **План заняття:**

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

1. Зміст поняття «пріоритети споживачів».
2. Ланцюжок створення цінності та його формування.
3. Вивчення «трьох ярусів неклієнтів».
4. Особливості формування пріоритетів споживачів.
5. Реалізація «каскаду» пріоритетів споживачів у бізнес-моделі компанії.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Розв'язання практичних ситуацій*

*Ситуація 1.* Обравши на вибір: 1) один товар промислового призначення, 2) один товар споживчого призначення, охарактеризуйте для них: базову цінність, постійну цінність, тимчасову споживчу цінність, супутню цінність, привнесену цінність, універсальну цінність. Як вони можуть бути використані у системі маркетингу?

*Ситуація 2.* Для компанії «Нестле» здійсніть аналіз «трьох ярусів неклієнтів». Як його результати можуть бути використані у розробці управлінських рішень?

*Ситуація 3.* Здійсніть формування «каскаду» пріоритетів споживачів для підприємства, яке виступало базою вашої практики.

## **Тема 3. Ресурсна теорія у бізнес-моделюванні**

### **Семінарське заняття 3.1. Сутність ресурсного підходу в управлінні підприємством Семінар з розв'язанням практичних завдань**

#### **План заняття:**

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

1. Ресурсний підхід в управлінні підприємством.
2. Базова одиниця аналізу в ресурсній теорії та її характеристики.
3. Взаємозв'язок між поняттями «ресурси», «активи», «компетенції», «здатності» та «організаційні рутини».
4. Напрями сучасного розвитку ресурсної теорії.

2. Індивідуальне тестування.

3. Практичні завдання.

Завдання 1. Охарактеризуйте кадрову складову ресурсів підприємства ТОВ «Інтертайп» та визначіть ефективність їх використання за допомогою наступної інформації: Вартість товарної продукції підприємства у попередньому році становила 1135, 87 тис. грн, а у поточному році вона підвищилася у 1,2 рази. Чистий прибуток у попередньому році становив 298,5 тис. грн, а у звітному році зростає на 36,5%.

Таблиця 1– Кадровий склад підприємства за категоріями

| Категорії персоналу                           | Попередній рік |           | Звітний рік |           | Відхилення, (+,-) |           |
|---|----------------|-----------|-------------|-----------|-------------------|-----------|
|   | Чисельність    | Частка, % | Чисельність | Частка, % | Чисельність       | Частка, % |
| Адміністративно-управлінський персонал        | 30             |           | 30          |           |                   |           |
| Виробничий персонал                           | 128            |           | 135         |           |                   |           |
| Допоміжний персонал, резерв персоналу         | 20             |           | 25          |           |                   |           |
| Разом   |                |           |             |           |                   |           |
| Продуктивність праці персоналу, тис. грн/чол. |                |           |             |           |                   |           |
| Рентабельність персоналу, тис. грн/чол.       |                |           |             |           |                   |           |

Завдання 2. Розрахуйте основні показники фінансово-господарської діяльності ТзОВ „Меркс” і зробіть відповідні висновки про стан фінансових ресурсів компанії.

Таблиця 2 – Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТзОВ „Меркс”

| Показники                 | Одиниці виміру | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення (+,-) | Темп зміни, % |
|---------------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|---------------|
| 1.Роздрібний товарооборот | Тис.грн.       | 2824,40        | 2937,00     |                  |               |
| 2.Валовий дохід без ПДВ   |                |                |             |                  |               |
| у сумі                    | Тис.грн.       | 2353,70        | 2447,50     |                  |               |
| за рівнем                 | %              |                |             |                  |               |
| 3.Витрати обігу           |                |                |             |                  |               |
| у сумі                    | Тис.грн.       | 2346,30        | 2644,10     |                  |               |



|   |          |      |         |  |  |
|---|----------|------|---------|--|--|
| за рівнем   | %        |      |         |  |  |
| 4. Прибуток від реалізації                            |          |      |         |  |  |
| у сумі  | Тис.грн. | 7,40 | -196,60 |  |  |
| за рівнем   | %        |      |         |  |  |
| 5. Інші доходи  | Тис.грн. | 0,00 | 204,60  |  |  |
| 6. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування |          |      |         |  |  |
| у сумі  | Тис.грн. |      |         |  |  |
| за рівнем   | %        |      |         |  |  |
| 7. Чистий прибуток від звичайної діяльності           |          |      |         |  |  |
| у сумі  | Тис.грн. |      |         |  |  |
| за рівнем   | %        |      |         |  |  |

**Тема 3. Ресурсна теорія у бізнес-моделюванні**  
**Семінарське заняття 3.2. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії:**  
**сутність, елементи та їх взаємодія**  
**Семінар з розв'язанням практичних завдань**

**План заняття:**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Сутність стратегічних ресурсів підприємства та їх елементи.
2. Взаємодія стратегічних ресурсів підприємства та її використання в системі управління.
3. Карта стратегічних ресурсів компанії та її застосування.
4. VRIO-аналіз та матриця стратегічних ресурсів компанії: методика та інтерпретація результатів.
5. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії.
6. Визначення та види ресурсних ефектів.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Обговорення результатів розв'язання практичних завдань.*

*Завдання 1.* Розрахуйте коефіцієнт Тобіна для компанії. Зробіть висновок про стан інтелектуального капіталу підприємства.

Таблиця 1- Вихідні данні для розрахунку коефіцієнта Тобіна

| Показник                       | 2017 рік    | 2018 рік    | 2019 рік    | 2020 рік    |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ринкова вартість компанії MV   | 123 765 212 | 221 343 67  | 330 443 211 | 550 456 654 |
| Балансова вартість компанії BV | 345 213 456 | 399 654 321 | 442 777 324 | 590 321 675 |
| Коефіцієнт Тобіна Q            |             |             |             |             |

Джерело: [8]

*Завдання 2.* Інтелектуальні ресурси – сукупність накопичених знань, ідей, компетенцій, інформації, що має наукову і комерційну цінність та може бути використана для створення і виробництва продукції. Науково-обґрунтовані підходи до формування і управління інтелектуальними ресурсами є підґрунтям інноваційного розвитку будь-якого підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Згідно концепції А. Брукінг, інтелектуальний капітал, отже, інтелектуальні ресурси, включають в себе кілька елементів: структурні активи, людські ресурси, ринкові активи. Розгляньте структуру інтелектуальних ресурсів (табл. 1), заповніть відсутні компоненти, використовуючи наведені дані: заявки та патенти на винаходи, корисні моделі, промислові зразки; імідж, ділова репутація; інноваційна стратегія, організаційна структура інноваційної діяльності, інноваційна культура, система мотивації персоналу в умовах інноваційного розвитку, наявність сучасних інформаційних систем, конкурентні переваги, партнерство, патентний портфель, персональні компетенції; винахідницька активність, кваліфікаційно-освітній рівень співробітників, сталість кадрового складу, система навчання та розвитку персоналу, позиція на ринку, торговельні марки, лояльність клієнтів, клієнтська база, соціалізація праці, соціальна відповідальність перед суспільством, споживачами, власним персоналом.

Таблиця 2 - Структура інноваційних ресурсів підприємства

| Інтелектуальні ресурси підприємства |                   |                                    |                |                |
|-------------------------------------|-------------------|------------------------------------|----------------|----------------|
| Структурні активи                   |                   |                                    | Людські активи | Ринкові активи |
| Інтелектуальна активи власність     | Соціальні ресурси | Організаційно-управлінські ресурси |                |                |
|                                     |                   |                                    |                |                |

Джерело: [8]

*Завдання 2.* Самостійно оберіть реально функціонуючу компанію. За допомогою даних табл. 3 виконайте оцінку стратегічних ресурсів компанії

Таблиця 3 - VRIO-аналіз стратегічних ресурсів підприємства

| Ресурс | «V» | «R» | «I» | «O» | Лінгвістичне значення показника |                  | Кількісне значення показника |
|--------|-----|-----|-----|-----|---------------------------------|------------------|------------------------------|
|        |     |     |     |     | Стратегічні наслідки            | Сила / слабкість |                              |
|        |     |     |     |     |                                 |                  |                              |
|        |     |     |     |     |                                 |                  |                              |
|        |     |     |     |     |                                 |                  |                              |
|        |     |     |     |     |                                 |                  |                              |

Джерело: [7]

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2 . БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС- МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 4. Ключові компетенції компанії як основа бізнес-моделі Семінарське заняття 4.1. Ключові компетенції компанії як основа бізнес- моделі Семінар запитань та відповідей**

#### **План заняття:**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Поняття та види компетенцій
2. Формування компетенцій компанії в умовах динамічного середовища
3. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Надайте відповідь «так» чи «ні» на наступні твердження. Обґрунтуйте відповіді:*

1. Ключові компетенції компанії пов'язані із її конкурентоспроможністю.
2. Ключові компетенції компанія не може втратити на ринку, вони формуються раз і назавжди.
3. Припустимий варіант, що носієм ключових компетенцій може бути одна особа (робітник, керівник).
4. Можна розробити стратегію формування ключових компетенцій компанії.
5. Певний ресурс може виступати у ролі ключової компетенції компанії.
6. Конкуренти з легкістю можуть скопіювати ключові компетенції компанії.
7. Ключові компетенції бувають зовнішні, внутрішні та проміжні.
8. Гілками «дерева компетенцій» є різні види диверсифікованого бізнесу.
9. Проміжним елементом між ключовими компетенціями і кінцевим продуктом є керівник компанії.
10. Ключові компетенції можна оцінити у вигляді конкретної суми коштів.

### **Тема 5. Формування системи бізнес-процесів компанії Семінарське заняття 5.1. Характеристика процесного підходу до управління підприємством Семінар запитань та відповідей**

#### **План заняття:**

1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Цільовий підхід. до управління підприємством
2. Функціональний підхід до управління підприємством.
3. Визначення бізнес-процесів підприємства.
4. Класифікація бізнес-процесів підприємства.
5. Параметри бізнес-процесів підприємства.
6. Модель ланцюжка створення вартості.

2. Індивідуальне тестування.

3. Обговорення ситуацій.

*Ситуація 1.* Використовуючи спрощену схему бізнес-процесу підприємства (організації) обґрунтуйте її основні атрибути (власник бізнес-процесу, вхід бізнес-процесу, вихід бізнес-процесу, ресурс бізнес-процесу, клієнт (споживач) бізнес-процесу). Підприємства для аналізу:

- вищий навчальний заклад;
- ритейл-компанія «АТБ»;
- фондова біржа;
- компанія Amazon.

*Ситуація 2.* Виконати процесно-цільовий опис підприємства, яке досліджується, що дозволить отримати взаємопов'язані відповіді на наступні запитання: навіщо – що – де – хто – як – коли – для кого скільки – у якому вигляді (рис. 1)?

2. «Зазначити місію підприємства. Дана модель є своєрідним відображенням водночас двох моделей – виробничої та маркетингової, які відповідають встановленій місії підприємства.



Рис. 1- Модель процесно-рольового опису підприємства

3. Для підтримки процесів відтворення і управління сформувати набір відповідних посадових функцій для закріплення їх за виконавцями.

4. Зробити висновки відносно рольового забезпечення бізнес-процесів підприємства» [4]

**Тема 5. Формування системи бізнес-процесів компанії**  
**Семінарське заняття 5.2. Реінжиніринг системи бізнес процесів у бізнес-моделюванні**  
**Семінар з виконанням розрахункових задач**

**План заняття:**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів.
2. Етапи здійснення реінжинірингу бізнес-процесів компанії.
3. Учасники процесу реінжинірингу.
4. Перетворення бізнес-моделі General Electric.
5. Бунша - японська модель.
6. Цикл Демінга-Шухарта.

*2. Заповнення словника термінів.*

*3. Обговорення кейсу.*

*Удосконалення функціональної діяльності консалтингової компанії «abris»*

«Консалтингова компанія «ABRIS» надає інформаційно-аналітичні послуги. Бізнес-процес компанії поділяється на чотири основних підпроцеси, які полягають у наступному:

1. «Продаж» – спеціалістами відділу маркетингу здійснюється реалізація послуг компанії замовникам і обробка заказів клієнтів.
2. «Закупки» – формування заяв відділом маркетингу на товари, роботи, послуги і безпосередньо їх закупка.
3. «Підготовка матеріалів» – обробка заказів спеціалістами ІТ і аналітичним відділом та написання аналітиками обзорів, прогнозів тощо.
4. «Підготовка матеріалів до передачі» – підготовка звіту у електронному вигляді спеціалістами ІТ, підготовка документації бухгалтерією та передача маркетологами даних і бухгалтерських документів замовникам.

Якщо розглядати більш детально, бізнес-процес «Продаж» включає наступні підпроцеси:

1. Заповнення заяви – спеціалістом відділу маркетингу на підставі заказу клієнтів формується заява на продукт.
2. Виписка рахунку – бухгалтер на підставі заповненої заяви виписує та передає телекомунікаційними каналами рахунок клієнту.
3. Оплата рахунку – клієнт на підставі отриманого рахунку здійснює його оплату.
4. Підготовка заказу – після отримання банківських виписок, які підтверджують оплату клієнтом рахунку, маркетологом здійснюється підготовка деталізованих інформаційних даних про об'єкт заказу.

Бізнес-процес «Закупки» включає наступні підпроцеси:

1. Укладання договору з постачальником – здійснюється маркетингом на підставі пропозицій постачальника.
2. Оплата за договором – бухгалтер за допомогою телекомунікаційних каналів зв'язку проводить оплату за договором, що укладений з постачальником.
3. Надходження інформаційних даних – після здійснення оплати за договором бухгалтер отримує документи від постачальників, а постачальник здійснює передачу інформаційних даних телекомунікаційними каналами зв'язку.

Бізнес-процес «Підготовка матеріалів» включає наступні підпроцеси:

1. Обробка інформаційних даних – на підставі інформаційних даних, що надходять від постачальників телекомунікаційними каналами, спеціаліст ІТ і аналітик здійснюють їх обробку і відбір фінансової та іншої інформації для написання аналітичного звіту.
2. Обробка заказів – спеціалісти ІТ-відділу і аналітичного відділу здійснюють обробку інформації про закази з метою їх класифікації.
3. Написання аналітичного звіту – аналітиками компанії готуються аналітичні звіти з інформацією про фінансові ринки, прогнози, рекомендації тощо.

Бізнес-процес «Підготовка матеріалів до передачі» включає наступні підпроцеси:

1. Підготовка звіту в електронному вигляді – на підставі аналітичного звіту спеціалістом ІТ формується файл з даними.
2. Оформлення документів – бухгалтерією на підставі інформації про закази і інформації про виконання заказу виписуються документи (акти виконаних робіт, послуг).
3. Передача документів та продукту клієнтам – спеціалістом відділу маркетингу здійснюється передача інформації, документів та інших даних клієнтам компанії.

З метою впровадження заходів з поліпшення обслуговування клієнтів і отримання додаткових доходів внаслідок розміщення реклами на веб-сайті пропонується створити фінансовий портал компанії. За цих умов клієнти компанії зможуть отримувати послуги за допомогою мережі INTERNET. Кожний клієнт, який заходить на веб-сторінку фінансового порталу під власним паролем і логіном, зможе отримувати як інформацію, яку безпосередньо замовляв, так і іншу аналітику з новинами як бонус.

Це призведе до змін в організаційній структурі. Компанії доведеться розширити штат співпрацівників, а, точніше, внести зміни у відділ ІТ, перетворив його у два відділи:

- відділ веб-дизайну, в обов'язки якого входить дизайн веб-порталу, його обслуговування, підтримка, розвиток;
- безпосередньо відділ ІТ, який займатиметься питаннями зв'язку, телекомунікації, обробкою даних, технічним обслуговуванням та ін.

*Завдання*

1. Побудувати існуючу організаційну структуру компанії «ABRIS».

2. Провести моделювання існуючого (AS IS) бізнес-процесу компанії «ABRIS».
  3. Визначити новий варіант організаційної структури компанії.
  4. Виконайте розробку бізнес-процесу «Розміщення реклами на WEB-порталі».
- Джерело: [23]

**Тема 6. Аутсорсингова модель бізнесу**  
**Семінарське заняття 6.1. Аутсорсингова модель бізнесу**  
**Семінар з розв'язанням практичних завдань**

**План заняття:**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Сутність аутсорсингу та його класифікація.
2. Особливості формування сучасної аутсорсингової моделі бізнесу.
3. Переваги і недоліки використання моделі аутсорсингу в бізнесі.
4. Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Розв'язання практичних завдань.*

*Завдання 1.* Керівник виробничого підприємства приймає рішення щодо доцільності передачі функції логістики на аутсорсинг. Розрахувати коефіцієнт ефективності аутсорсингу та прийняти рішення стосовно доцільності аутсорсингу. Якщо:

- виконання логістичних функцій власними силами у попередньому періоді вимагало витрат 2345, 98 тис. грн., а у плановому періоді передбачається, що дані витрати збільшаться на 27,8%;
- передача сторонній компанії логістичних функцій вартуватиме 2897,4 тис. грн.

*Методичні вказівки для виконання завдання*

*1.* «Здійснюється розрахунок економії виконання певних бізнес функцій зовнішнім суб'єктом:

$$E\Phi = C_{ВП} - C_{Зф} \quad (6.1)$$

де EΦ – економічний ефект передачі бізнес функцій зовнішньому суб'єкту;

C<sub>ВП</sub> – фактичні (планові) витрати у разі виконання функцій власними силами;

C<sub>Зф</sub> – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом.

*2.* Розрахунок коефіцієнту ефективності аутсорсингу:

$$K_e = \frac{E\Phi}{C_{Зф}} = \frac{C_{ВП}}{C_{Зф}} - 1 \quad (6.2)$$

де  $K_e$  – коефіцієнт ефективності аутсорсингу;

ЕФ – економічний ефект передачі бізнес функцій зовнішньому суб'єкту;

Сзф – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом, які понесені для отримання економічного ефекту.

Якщо  $K_e < 0$  – не доцільно використовувати аутсорсинг;

$K_e = 0$  – доцільність використання аутсорсингу буде залежати від якісних показників;

$K_e > 0$  – доцільно використовувати аутсорсинг.

Зробити висновки» [3].

*Завдання 2.* Компанія «Росток» маючи власного ІТ-менеджера платить йому заробітну плату 13700 грн/міс. Додаткові витрати на рекрутинг компанії є наступними: оренда офісу для проведення співбесід (проводяться 3 рази на рік) 4750 грн за захід; оплата відряджень за рік становила 10600 грн без вартості транспортних витрат які становили 1600 грн; канцелярське приладдя коштувало 800 грн, оновлення спеціального програмного забезпечення для обліку кадрів становило 3700 грн. У результаті неефективної роботи діючої кадрової служби були сплачені штрафи у розмірі 7400 грн.

Існує можливість передачі функції кадрової служби до аутсорсингу за ціною 180 000 грн/рік. Визначити доцільність виведення персоналу у аутсорсинг.

*Завдання 3.* Торгівельне підприємство розглядає можливості виведення служби охорони у аутсорсинг. За сучасних умов на підприємстві охоронну діяльність здійснюють 6 охоронців та начальник служби безпеки (планується даного працівника залишити у штаті підприємства). Заробітна платна охоронця без соціальних відрахувань становить 8700 грн/місяць. Щорічно охорона отримує форму, комплект якої коштує 12000 грн. Комірне на утримання служби охорони 1300 грн/місяць. Обслуговування систем безпеки коштує ще 810 грн на місяць. Визначити доцільність аутсорсингу охорони, якщо охоронна агенція за свої послуги (включаючи обладнання, комірне) виставляє рахунок 370 000 грн.

## **Тема 7. Бенчмаркінг у бізнес-моделюванні**

### **Семінарське заняття 7.1. Бенчмаркінг у бізнес-моделюванні**

#### **Семінар з розв'язанням практичних завдань**

#### **План заняття:**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Сутність бенчмаркінгу.
2. Генерація бенчмаркінгу.
3. Види бенчмаркінгу.
4. Бенчмаркінговий проект: характеристика та основні етапи реалізації.
5. Стратегічний бенчмаркінг у бізнес-моделюванні.



## 2. Індивідуальне тестування.

### 3. Розв'язання практичних завдань.

**Завдання 1.** Проведіть порівняльну характеристику підходів бенчмаркінгу та конкурентного аналізу. Визначте доцільність використання цих підходів, опираючись на різні ситуації, що можуть виникнути на підприємстві, наведіть приклади. Відповідь оформіть у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 - Результати порівняння бенчмаркінгу та конкурентного аналізу

| Характеристика процесу         | Бенчмаркінг | Конкурентний аналіз |
|--------------------------------|-------------|---------------------|
| Загальна мета                  |             |                     |
| Об'єкт вивчення                |             |                     |
| Предмет вивчення               |             |                     |
| Значення для ухвалення рішення |             |                     |
| Основні джерела інформації     |             |                     |

Джерело: [<https://www.arhivinfo.ru/1-72606.html>]

**Завдання 2.** Виконайте аналіз результатів бенчмаркінгу міста (Джерело: [https://kr.gov.ua/sotsialno\\_ekonomichniy\\_rozvitok](https://kr.gov.ua/sotsialno_ekonomichniy_rozvitok)). Чи є його результати актуальними для підприємств міста? Відповідь обґрунтуйте.

## **Тема 8. Технологія аналізу бізнес-портфеля компанії**

### **Семінарське заняття 8.1. Бізнес-портфель компанії та методики його аналізу**

#### **Семінар запитань і відповідей**

#### **План заняття:**

#### *1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Сутність бізнес-портфеля компанії.
2. Етапи аналізу бізнес-портфеля компанії.
3. Інструменти портфельного аналізу.

#### *2. Понятійний диктант.*

#### *3. Обговорення проблемних питань:*

1. Виконайте ідентифікацію стратегічної зони господарювання для наступних підприємств: АТ «Південний ГЗК», ТОВ "Криворізький хлібозавод №1, ТОВ «КФ «Ярич» (скористайтеся даними мережі Інтернет). Які Ви можете визначити перспективи її розвитку?
2. Визначіть п'ять основних правил формування бізнес-портфеля «з нуля».
3. Що таке диверсифікація? Як вона пов'язана із портфельним аналізом та управлінням бізнес-портфелем?
4. Чим відрізняється оптимальний бізнес-портфель від неоптимального?
5. Які ризики управління бізнес-портфелем Ви можете ідентифікувати? Розташуйте їх по мірі убудування.

**Тема 8. Технологія аналізу бізнес-портфеля компанії**  
**Семінарське заняття 8.2. Матричні методики портфельного аналізу**  
**Семінар з виконанням розрахункових задач**

**План заняття:**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Матричні методи аналізу бізнес-портфеля компанії (BCG, матриця Shell/DPM, GE/McKinsey, матриця ADL/LC, модель Хофера — Шенделя, матриця Ансоффа, матриця МКК).

2. Кластерний аналіз бізнес-об'єктів.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Розв'язання комплексного практичного завдання.*

*Завдання 1.* «Портфельний аналіз ПАТ «Телекомунікації» на основі матриці «привабливість — конкурентоспроможність» («McKinsey» — «General Electric»). Особливостями матриці є те, що її можна застосовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції.

Також матриця є гнучкою за рахунок вибору показників, виходячи з конкретної ситуації.

Побудуємо таблицю показників, що використовуються за оцінкою привабливості галузі (табл. 1).

Таблиця 1 – Оцінка привабливості галузі телекомунікації

| Критерії                | Важливість | Оцінка | Зважена оцінка |
|-------------------------|------------|--------|----------------|
| Розмір                  | 0,15       | 4      | 0,6            |
| Темп зростання          | 0,25       | 5      | 1,25           |
| Структура конкуренції   | 0,15       | 2      | 0,3            |
| Галузева рентабельність | 0,35       | 4      | 1,4            |
| Чутливість до інфляції  | 0,1        | 2      | 0,2            |
| Сумарна зважена оцінка  |            |        | 3,75           |

Аналізуючи дані, можна сказати, що галузь телекомунікації перспективна, адже сумарна зважена оцінка становить 3,75, що є досить високим показником. Далі необхідно визначити конкурентоспроможність ПАТ «Телекомунікації» (табл. 2). Аналізуючи дані, можна помітити, що конкурентоспроможність цього підприємства досить висока, це пов'язано з плідною роботою організації, сумарна зважена оцінка становить 4,6 (92% від максимально можливої).

Таблиця 2 – Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Телекомунікації»

| Критерії                   | Важливість | Оцінка | Зважена оцінка |
|----------------------------|------------|--------|----------------|
| Розмір                     | 0,15       | 5      | 0,75           |
| Темп зростання             | 0,15       | 4      | 0,6            |
| Прихильність споживачів    | 0,15       | 4      | 0,6            |
| Прибутковість              | 0,25       | 5      | 1,25           |
| Технологічний потенціал    | 0,1        | 5      | 0,5            |
| Організаційна структура    | 0,1        | 4      | 0,4            |
| Частка ринку за сегментами | 0,1        | 5      | 0,5            |
| Сумарна зважена оцінка     |            |        | 4,6            |

Використовуючи отримані дані, будуємо матрицю портфельного аналізу «McKinsey» — «General Electric» (рис. 1).

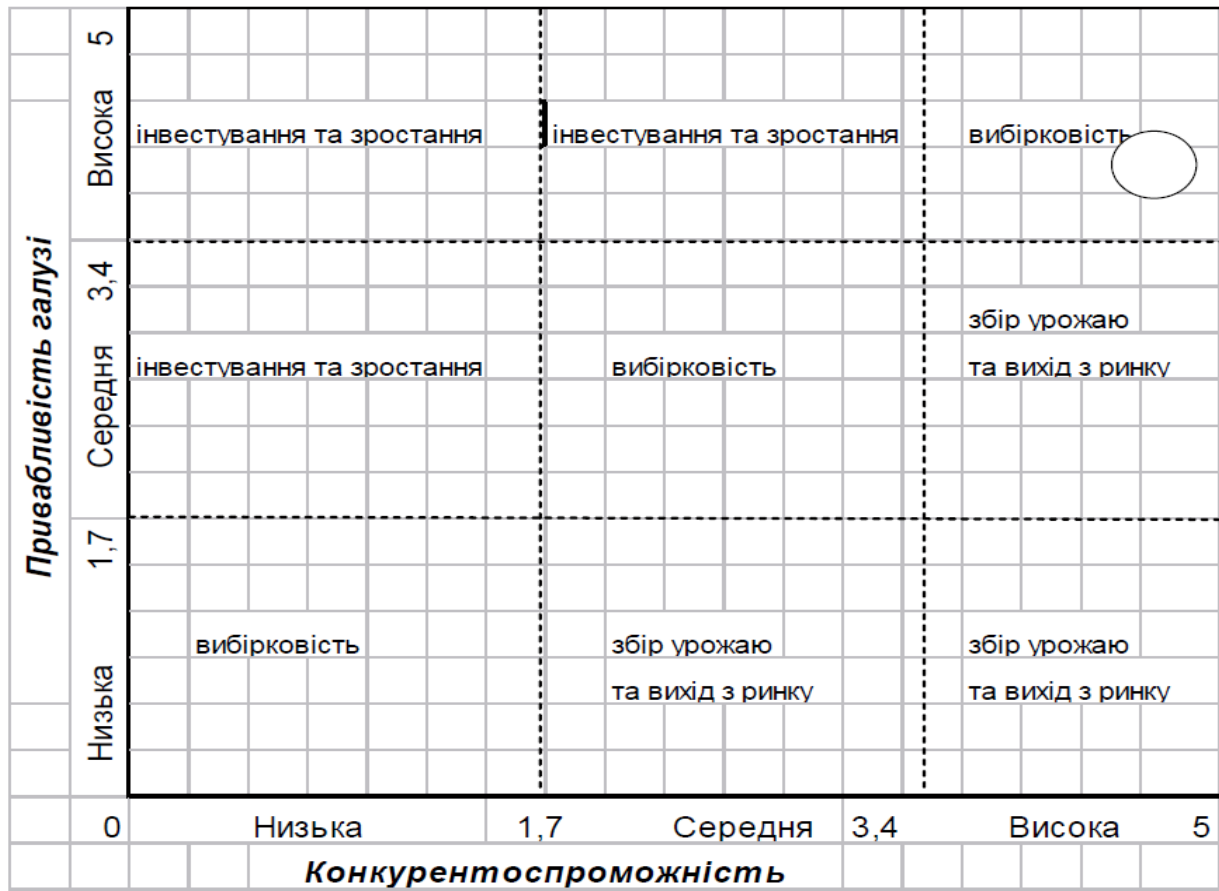


Рис. 1. Матриця портфельного аналізу «McKinsey» — «General Electric»

Таблиця 3 – Показники оцінки перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможності ПАТ «Телекомунікації»

| Показники                                    | Максимальна кількість балів |
|--|-----------------------------|
| <b>Показники перспективи розвитку галузі</b> |                             |
| Зростання ринку                              | 7                           |
| Якість ринку                                 | 9                           |
| Стабільність прибутковості                   | 8                           |
| Прихильність покупців до торгової марки      | 9                           |
| Відношення покупців і виробників             | 10                          |
| Рівень заміни товарами-субститутами          | 9                           |
| Технологічні обмеження                       | 9                           |
| Продукція на ринку                           | 9                           |
| <b>Показники конкурентоспроможності</b>      |                             |
| Ринкова позиція                              | 10                          |
| Частка на ринку                              | 9                           |
| Збутова мережа                               | 10                          |
| Мережа після продажного обслуговування       | 9                           |
| 2. Виробничі можливості                      | 9                           |
| Економічні показники виробництва             | 9                           |
| Можливості вносити зміни в продукт           | 7                           |
| 3. Інжиніринг і підтримуючі послуги          | 9                           |
| Здібності до ринкових інновацій              | 9                           |
| Якість продукції                             | 9                           |

З наведених даних видно, що для показників конкурентоспроможності характерні високі показники (вони знаходяться в межах 7–10 балів), а також спостерігаються значні перспективи розвитку.

Використовуючи дані, побудуємо матрицю — «галузева привабливість — конкурентоспроможність» («Shell» — DPM) (рис. 2).



Рис. 2. Матриця «галузева привабливість — конкурентоспроможність» ПАТ «Телекомунікації»

Оскільки середня оцінка показників перспектив розвитку ділового сектору становить 8,75 балів з 10, а конкурентоспроможності — 9 з 10, то можна зробити висновок, що ПАТ «Телекомунікації» займає лідируючі позиції на ринку.

Щоб утримати позиції лідера, підприємству необхідно використовувати інноваційні рішення та технології для надання різноманітних, якісних послуг» [3].

*Завдання.*

Використовуючи інформацію про діяльність підприємства, яке виступало у Вас базою практики проведіть аналогічний аналіз бізнес-портфелю компанії.

**Тема 9. Оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії**  
**Семінарське заняття 9.1. Концепція «стратегічного вимірювання» в бізнес-моделюванні**  
**Семінар з виконанням розрахункових задач**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Концепція «стратегічного вимірювання» в бізнес-моделюванні.

2. Система показників відповідальності — ASC і піраміда результативності.

2. *Індивідуальне тестування.*

3. *Розв'язання практичних завдань.*

*Завдання 1.* «Фірма “Аркада”, яка володіє мережею магазинів з продажу автомобілів, взяла в банку кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків і стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити в систему показників відповідальності (ASC)» [3].

*Завдання 2.* На зборах акціонерів компанії “Орхідея” – одного з провідних виробників хімічної продукції – керівництво цієї компанії потрапило під вогонь критики з боку представника власника контрольного пакету акцій, який звинуватив директорів у недостатній увазі до вирішення проблеми прибутковості. “Рентабельність інвестованого капіталу є занадто низькою”, - стверджував представник власника контрольного пакету. – Необхідно більше уваги приділяти вивченню кращої практики інших підприємств галузі і відкоригувати поточну стратегію компанії”. Зважаючи на цю критику, рада директорів вирішила реалізувати проект стратегічного бенчмаркінгу. Робоча група, призначена для реалізації бенчмаркінгового проекту, визначила двох конкурентів, які мають більші значення рентабельності інвестованого капіталу, ніж компанія “Орхідея”. Такими конкурентами є компанії “Варто” і “Карсил”. Необхідно проаналізувати показники й елементи стратегії компаній “Варто” і “Карсил” і визначити ті аспекти, які могла би запозичити у них компанія “Орхідея”. Вказати, якої стратегії варто дотримуватися керівництву фірми “Орхідея”, щоб забезпечити зростання рентабельності інвестованого капіталу – показника, який найбільше цікавить акціонерів (табл. 1).

Таблиця 1 - Показники діяльності компаній

| Показники                                | Компанія “Орхідея”                | Компанія “Варто”                | Компанія “Карсил”                      |
|--|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Рентабельність інвестованого капіталу, % | 12                                | 45                              | 78                                     |
| Рентабельність продажу, %                | 9                                 | 42                              | 51                                     |
| Частка ринку, %                          | 1,1                               | 1,5                             | 9                                      |
| Зростання річних обсягів продажу, %      | 2                                 | 18                              | 29                                     |
| Тип зростання                            | Збільшення кількості клієнтів     | Придбання дрібних фірм          | Укладання угод                         |
| Основні напрямки інвестування            | Маркетинг, дослідження і розробки | Операції з придбання інших фірм | Реальні активи                         |
| Географічні ринки                        | Регіональний ринок                | Національний ринок              | Регіональний ринок                     |
| Ключові сегменти                         | Малі та дрібні торговці           | Індивідуальні покупці           | Дрібні торговці, індивідуальні покупці |
| Конкурентні переваги                     | Інновації, нова продукція         | Низькі витрати                  | Асортимент                             |

**Тема 9. Оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії**  
**Семінарське заняття 9.2. Сучасні методи вартісного оцінювання бізнес-моделі компанії**  
**Семінар з виконанням розрахункових задач**  
**Захист групових проектів**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Концепція управління, орієнтованого на вартість (Концепція VBM).
2. Модель економічної доданої вартості (EVA — Economic Value Added).

*2. Практичне завдання.*

*Завдання 1.* Використовуючи модель EVA виконайте розрахунок економічної доданої вартості підприємства на якому Ви проходили практику. Визначте відмінності отриманих результатів від традиційного аналізу показників ефективності функціонування.

*3. Захист групових проектів.*

**ЧАСТИНА 3.**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**  
**СТУДЕНТІВ**

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

### Тема 1. Сутність бізнес-моделі підприємства та підходи до її формування Семінарське заняття 1.1. Сутність бізнес-моделі підприємства та її функції

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

#### Завдання для самостійної роботи:

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

2. Самостійно опрацюйте питання:

- 1) Таксономія концепції бізнес-моделі підприємства.
- 2) Класифікаційна матриця видів бізнес-моделей за Пітером Вейлом та її застосування у біржовій діяльності.

3. Завдання для самостійного виконання.

Завдання 1. Систематизувати у табличній формі види бізнес-моделей, надати їх характеристику та навести приклади практичного застосування.

Таблиця 1 – Види бізнес-моделей та їх застосування

| Вид бізнес-моделі | Характеристика | Застосування |
|-------------------|----------------|--------------|
|                   |                |              |
|                   |                |              |
|                   |                |              |

#### Література:

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Сироткин Д. Выработка эффективной бизнес-модели для компании // Большая экономическая библиотека. URL: <http://www.economics.com.ua/lib/detail.php?cat=2&rub=8&id=953>.
3. Томпсон-мол. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон-мол; пер. с англ. [12-е издание]. М. : Вильямс, 2005. 928 с.
4. Чан Ким. Стратегия голубого океана. М.: Гиппо, 2010. 272 с.
5. Шингарев П. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие. URL: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>
6. Скриль В.В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація. Економіка



та суспільство. Випуск № 7. 2016. С. 490–497.

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

## **Тема 1. Сутність бізнес-моделі підприємства та підходи до її формування Семинарське заняття 1.2. Підходи до формування бізнес-моделі підприємства**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

### **Завдання для самостійної роботи:**

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Середовище функціонування бізнес-моделі.
- 3) Процесний (формальний) підхід до формування бізнес-моделі підприємства.
- 4) Онтологічний підхід до формування бізнес-моделі підприємства.

*3. Завдання для самостійного виконання.*

*Завдання 1.* На прикладі однієї із компаній, що здійснює свою діяльність в економічному середовищі України, провести дослідження щодо її бізнес-моделі охарактеризувавши перетворення внутрішніх «входів» бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні «виходи» (продукція, послуги) і фінансовий результат для підприємства.

### **Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Сироткин Д. Выработка эффективной бизнес-модели для компании // Большая экономическая библиотека. URL: <http://www.economics.com.ua/lib/detail.php?cat=2&rub=8&id=953>.
3. Томпсон-мол. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон-мол; пер. с англ. [12-е издание]. М. : Вильямс, 2005. 928 с.
4. Чан Ким. Стратегия голубого океана. М.: Гиппо, 2010. 272 с.
5. Шингарев П. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие. URL: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>
6. Скриль В.В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та суспільство. Випуск № 7. 2016. С. 490–497.

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

## **Тема 2. Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі підприємства**

### **Семінарське заняття 2.1. Пріоритети споживачів як базовий елемент бізнес-моделі підприємства**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Ланцюжок створення цінності та його формування.
- 2) Вивчення «трьох ярусів неклієнтів».

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. У вузькому розумінні пріоритети споживачів характеризують**

- A. яким товарам чи послугам у залежності від певних обставин, вони надають перевагу
- B. яким товарам чи послугам у залежності від рівня ціни, вони надають перевагу
- C. максимальне задоволення
- D. максимальна корисність

#### **2. У широкому розумінні пріоритети споживачів характеризують**

- A. умовних одиницях корисності
- B. певний рівень потреб, які в даний період часу можуть бути задоволені
- C. певний рівень потреб, які в даний період часу можуть бути задоволені за різних однакових умов
- D. певний рівень потреб, які в даний період часу не можуть бути задоволені

#### **3. Для набуття цінності необхідно, щоб корисність продукту чи послуги поєднувалась із**

- A. доступністю та раціональністю
- B. рідкісністю та унікальністю
- C. безпечністю та доступністю
- D. вірні відповіді B та C

**4. Виділяють такі види споживчої цінності**

- A. матеріальна, цінова
- B. базова, постійна, універсальна
- C. ексклюзивна, мінова
- D. всі відповіді вірні

**5. Головною характеристикою бізнес-моделі компанії є**

- A. здатність створювати цінність за мінімального рівня витрат
- B. здатність створювати необхідний рівень цінності, що відповідає пріоритетам споживачів за мінімального рівня витрат
- C. здатність створювати необхідний рівень цінності, що відповідає пріоритетам споживачів
- D. здатність створювати необхідний рівень цінності, що відповідає пріоритетам споживачів за умов зниження трудомісткості робіт

**6. Для забезпечення ефективності бізнес-моделі підприємство має досліджувати**

- A. конкурентне середовище
- B. місткість ринку
- C. майбутні пріоритети споживачів
- D. вірні відповіді А та В

**7. Підприємства, що функціонують у певних галузях чи сферах бізнесу довготривалий проміжок часу, як правило**

- A. орієнтуються на створення пропозиції додаткової цінності
- B. орієнтуються на традиційну сегментацію ринку
- C. інтегрується в єдиний комплекс програми розвитку на найближчу перспективу
- D. інтегрується в єдиний комплекс програми розвитку на найближчу та віддалену перспективу

**8. Орієнтація компанії на дослідження та втілення пріоритетів споживачів має на меті**

- A. створення пропозиції додаткової цінності для задоволення нових потреб і вимог покупців і споживачів
- B. персоналізація взаємовідносин компанії із різними групами клієнтів
- C. побудова довготривалих лояльних взаємовідносин підприємства із клієнтами
- D. всі відповіді вірні

**9. Директор відділу Розробок і досліджень на підприємствах, як правило**

- A. підпорядкований відділу маркетингу
- B. заступник фінансового директора
- C. входить до Наглядової ради
- D. є одним із заступників генерального директора компанії

**10. Дослідження та розробки в процесі формування бізнес-моделі**

- A. не є ризиковою діяльністю

- В. є ризиковими як і будь-які фінансові витрати
- С. є ризикованими, оскільки проводяться людьми
- Д. є нейтрально-ризиковими

### **Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Томпсон-мол. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон-мол; пер. с англ. [12-е издание]. М. : Вильямс, 2005. 928 с.
3. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.

## **Тема 3. Ресурсна теорія у бізнес-моделюванні**

### **Семінарське заняття 3.1. Сутність ресурсного підходу в управлінні підприємством**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Взаємозв'язок між поняттями «ресурси», «активи», «компетенції», «здатності» та «організаційні рутини».
- 2) Напрями сучасного розвитку ресурсної теорії.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. Набір ресурсів кожної компанії**

- А. однаковий в межах ринку
- В. однаковий в межах сегменту
- С. є індивідуальним та особливим
- Д. однаковий у близьких конкурентів

**2. Потенціал інтегрування, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій підприємства для його відповідності мінливому зовнішньому середовищу носить назву**

- А. динамічних здібностей
- В. динамічних ресурсів
- С. інтелектуального потенціалу

D. динамічного потенціалу

**3. Види ресурсів або їх комбінації, які є основою реалізації стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, а також мають потенціал генерування прибутку у майбутньому, це**

- A. інтелектуальні ресурси
- B. стратегічні ресурси
- C. потенційні ресурси
- D. компетенції

**4. Фізичні та фінансові активи підприємства, які відображені в бухгалтерському балансі, це**

- A. матеріальні ресурси
- B. осяжні ресурси
- C. неосяжні ресурси
- D. нематеріальні ресурси

**5. Ресурси, які не мають матеріальної основи, це**

- A. матеріальні ресурси
- B. осяжні ресурси
- C. негласні ресурси
- D. неосяжні ресурси

**6. Вимогою для віднесення ресурсів до переліку стратегічних є**

- A. можливість вимірювання їх вартості
- B. уречевлений характер (фізична оболонка)
- C. здатність забезпечити синергійний ефект від їх використання
- D. все перелічене

**7. Характеристикою стратегічних ресурсів є**

- A. кількісний вимір
- B. відображення у фінансовій звітності
- C. можливість їх перепродажу
- D. складності у їх відтворенні конкурентами чи будь-ким зі сторони

**8. Капітал, втілений у працівниках компанії або їх колективах, це**

- A. структурний капітал
- B. матеріальний капітал
- C. людський капітал
- D. ринковий капітал

**9. Здатність підприємства отримувати економічну вигоду від взаємовідносин із зовнішніми контрагентами та іншими зацікавленими сторонами, це**

- A. структурний капітал
- B. нематеріальний капітал

- C. людський капітал
- D. ринковий капітал

**10. Здатність компанії отримувати економічні вигоди від інтелектуальної власності (нематеріальних активів) та формалізованих у вигляді технологій, процедур і систем знань компанії, це**

- A. структурний капітал
- B. матеріальний капітал
- C. людський капітал
- D. ринковий капітал

### **Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Грант Р. М.; пер. с англ.; под ред. В. Н. Фунтова. 5-е изд. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
4. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм. [2-е изд.] СПб.: Питер, 2004. 416 с.
5. Копылов А. В. Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий. М.: КИС, 2005. 131 с.
6. Приймак Н. С., Шаповалова І.В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1 (68). С. 39-49. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/866/>

### **Тема 3. Ресурсна теорія у бізнес-моделюванні**

#### **Семінарське заняття 3.2. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

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

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

1) Взаємодія стратегічних ресурсів підприємства та її використання в системі управління.

2) Карта стратегічних ресурсів компанії та її застосування.

3) VRIO-аналіз та матриця стратегічних ресурсів компанії: методика та інтерпретація результатів.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. До основних ознак того, що компанія володіє інтелектуальним капіталом відносять**

- A. ринкова капіталізація компанії перевищує її балансову вартість
- B. ринкова капіталізація компанії дорівнює її балансовій вартості
- C. ринкова капіталізація компанії менше за її балансову вартість
- D. ринкова капіталізація компанії більше 5

**2. Результат оптимального використання потенціалу ресурсів компанії та їх комбінацій, що забезпечує генерування додаткових грошових потоків або формування нових стратегічних можливостей, це**

- A. інтелектуальний капітал
- B. людський капітал
- C. ресурсний ефект
- D. ефект економії масштабу

**3. Результат оптимального використання потенціалу одного і того ж неосяжного ресурсу у двох чи більше видах бізнесу компанії одночасно характеризує**

- A. мультиплікативний ресурсний ефект
- B. комплементарний ресурсний ефект
- C. доповнюючий ресурсний ефект
- D. сукупний ресурсний ефект

**4. Результат оптимального використання потенціалу одного і того ж осяжного ресурсу у двох чи більше непов'язаних видах бізнесу компанії у різний період часу характеризує**

- A. мультиплікативний ресурсний ефект
- B. комплементарний ресурсний ефект
- C. компетентнісний ресурсний ефект
- D. сукупний ресурсний ефект

**5. Ефект, який виникає коли максимальна потужність матеріального ресурсу (активу) перевищує потребу у ньому на певному ринку, носить назву**

- A. комплементарний ресурсний ефект
- B. мультиплікативний ресурсний ефект
- C. компетентнісний ресурсний ефект
- D. сукупний ресурсний ефект

*4. Завдання для самостійного виконання.*

*Завдання 1.* На прикладі однієї із компаній, що здійснює свою діяльність в економічному середовищі України, провести інвентаризацію її стратегічних ресурсів у розрізі основних видів. Дані інвентаризації занести до табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Інвентаризація основних видів стратегічних ресурсів компанії

| Вид ресурсу      | Кількість (за наявності інформації) | Ринкова вартість (за наявності інформації) | Напрямок використання |
|------------------|-------------------------------------|--|-----------------------|
| Осяжні ресурси:  |                                     |  |                       |
| 1... n           |                                     |  |                       |
| Неосяжні ресурси |                                     |  |                       |
| 2... n           |                                     |  |                       |

*Примітка.* Для накопичення інформації у табл. 3.1 рекомендується використовувати дані форм фінансової звітності: Форма 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан); Форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

### Література:

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Грант Р. М.; пер. с англ.; под ред. В. Н. Фунтова. 5-е изд. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
4. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм. [2-е изд.] СПб.: Питер, 2004. 416 с.
5. Копылов А. В. Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий. М.: КИС, 2005. 131 с.
6. Приймак Н. С., Шаповалова І.В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки».* 2018. № 1 (68). С. 39-49. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/866/>
7. Приймак Н.С., Маловичко С.В., Бадіца А.В. Стратегічна модель забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку Дніпропетровського регіону. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* Том 25, Випуск 6 (85). 2020. С. 194-200.
8. Борисюк І.О. типові практичні ситуаційні задачі з дисципліни «Інтелектуальний бізнес». URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43318/12/12\\_ІБ\\_ПСЗ.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43318/12/12_ІБ_ПСЗ.pdf)



## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС- МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

### Тема 4. Ключові компетенції компанії як основа бізнес-моделі Семінарське заняття 4.1. Ключові компетенції компанії як основа бізнес-моделі

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

#### Завдання для самостійної роботи:

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

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Охарактеризувати етапи формування компетенцій.
- 2) Сутність портфеля ключових компетенцій.
- 3) Формування і розвиток ключових компетенцій.

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. Базовими компетенціями вважають**

- A. потенціал інтегрування і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій
- B. потенціал інтегрування, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій
- C. знання, досвід і вміння підприємства, що є необхідними для діяльності на певному ринку
- D. вірні відповіді B та C

#### **2. Процес формування ключової компетенції описується за принципом**

- A. «дерева компетенцій»
- B. «дерева цілей»
- C. «дерева рішень»
- D. «дерева потенційних ресурсних компетенцій»

#### **3. Синтез корпоративних знань компанії забезпечує**

- A. інтелектуальні ресурси
- B. ключова компетенція
- C. потенційні ресурси
- D. процес функціонування диверсифікації

#### **4. «Ключові платформи» — це**

- A. стійкий елемент у ланцюжку «ресурси — компетенції — кінцеві продукти (послуги)»
- B. проміжний елемент у ланцюжку «ресурси — компетенції — кінцеві продукти (послуги)»
- C. протилежний елемент у ланцюжку «ресурси — компетенції — кінцеві продукти (послуги)»
- D. стійка частина ланцюжка «матеріальний ресурс — праця — кінцевий продукт (послуга)»

**5. Створення компетенцій відноситься до**

- A. першого етапу
- B. другого етапу
- C. третього етапу
- D. четвертого етапу

**6. Компетенції можна ідентифікувати за**

- A. трьома рівнями
- B. рівнем четвертого порядку
- C. п'ятьма рівнями
- D. класифікаційною ознакою

**7. Скільки виділяється основних етапів ідентифікації ключових компетенцій**

- A. два
- B. три
- C. п'ять
- D. в залежності від напряму діяльності підприємства

**8. Компетенції, що пов'язані з функціональністю полягають в**

- A. управлінні розробленням брендів, збутом і маркетингом, розподілом і логістикою, технічною підтримкою
- B. оцінюванні сильних сторін підприємства
- C. умінні, що дають змогу компанії інвестувати свої послуги або продукти з унікальною функціональністю, які дозволяють інвестувати продукт, що надає споживачам очевидні переваги, яких не мають аналогічні продукти, що випускаються конкурентами
- D. вірні відповіді А та В

**9. На другому етапі ідентифікації ключових компетенцій відбувається**

- A. формування ринкового капіталу
- B. формування нематеріального капіталу
- C. формування стратегічного завдання
- D. вірні відповіді А та В

**10. Знання, навички, здатності, технології й інші елементи людського та структурного капіталу, що утворюють у взаємодії основні види ключових компетенцій підприємства, це**

- A. внутрішня складова системи ключових компетенцій
- B. зовнішня складова системи ключових компетенцій
- C. базова складова системи ключових компетенцій
- D. допоміжна складова системи ключових компетенцій

*4. Завдання для самостійного виконання.*

*Завдання 1.* На прикладі однієї із компаній, що здійснює свою діяльність в економічному середовищі України, побудувати модель «дерева компетенцій», провести аналіз ключових компетенцій. Зробити висновки про надлишок або нестачу ключових компетенцій.

*Примітка.* Для побудови «дерева компетенцій» необхідно обрати компанію з диверсифікованою діяльністю.

**Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
4. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: Management.com.ua
5. Как спроектировать и сформировать ключевые компетенции организации? Центр кадровых технологий — XXI век. URL: <http://www.cpt21.ru>
6. Миколайчук, І. П. Формування ділової репутації як ключової компетенції підприємства торгівлі. Підприємництво і торгівля. 2018. (22). С. 5-10. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/72>

**Тема 5. Формування системи бізнес-процесів компанії**  
**Семінарське заняття 5.1. Характеристика процесного підходу до управління підприємством**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

**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 атрибутів та параметрів бізнес-процесу.
- 2) Класифікація бізнес-процесів за функціональною ознакою.
- 3) Класифікація бізнес-процесів за характером участі в реалізації стратегій, сферою реалізації та значенням.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Система управління підприємством опирається на один із підходів**

- A. цільовий
- B. функціональний
- C. процесний
- D. все вище перераховане

**2. Перехід до процесної структури дозволяє**

- A. уникнути проблем дублювання функцій
- B. розподіляти функції між підрозділами компанії
- C. проводити деталізація цілей компанії
- D. все вище перераховане

**3. Процес характеризується такими властивостями**

- A. тривалістю в часі та наявністю перехідних станів, як наслідків певних дій
- B. наявністю початкових й кінцевих подій та формуванням певного ресурсного забезпечення для виконання процесу
- C. наявністю вхідних ресурсів та продукуванням певних вихідних результатів
- D. все вище перераховане

**4. Бізнес-процес — це**

- A. спосіб вирішення окремого бізнес-завдання
- B. забезпечення гнучкої координації діяльності персоналу
- C. ефективна взаємодія підрозділів різної функціональної підпорядкованості
- D. заінтересованість у кінцевих результатах

**5. Залежно від того, на якому рівні ієрархії управління розглядають Процеси, в залежності від того, на якому рівні ієрархії управління їх розглядають, поділяють на**

- A. наскрізні процеси, процеси підрозділів, процеси-операції
- B. процеси функціональні, процеси одного функціонального підрозділу
- C. процеси, що виконуються однією особою
- D. різні процеси, що забезпечують отримання прибутку

**Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.

2. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Бьерн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Серия: Практический менеджмент. М.: Стандарты и качество, 2004.
4. Формування бізнес-моделі підприємства. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/course/view.php?id=442>

**Тема 5. Формування системи бізнес-процесів компанії**  
**Семінарське заняття 5.2. Реінжиніринг системи бізнес-процесів у бізнес-моделюванні**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

**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 бізнес-процесів системи управління підприємством.
- 2) Інструментарій моделювання бізнес-процесів компанії.
- 3) Сутність, необхідність і принципи оптимізації бізнес-процесів.
- 4) Особливості реінжинірингу бізнес-процесів у системі бізнес-моделювання.

**Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Фролова Л.В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Бьерн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Серия: Практический менеджмент. М.: Стандарты и качество, 2004.
4. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів» (для студентів 5 курсу денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю 242 – Готельна і ресторанна справа) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад.: Т. М. Єфременко, Т. В. Гордієнко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 24 с.
5. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.

## Тема 6. Аутсорсингова модель бізнесу

### Семінарське заняття 6.1. Аутсорсингова модель бізнесу

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

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

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Основні сфери та напрями використання аутсорсингу в бізнесі.
- 2) Зміст основних різновидів аутсорсингу: «шрінкінг» (shrinking).
- 3) Передумови виникнення та основні етапи формування технології аутсорсингу.
- 4) Характерні ознаки основних аутсорсингових бізнес-моделей.
- 5) Специфіка інсорсингової моделі бізнесу.
- 6) Методичні інструменти обґрунтування доцільності переходу на аутсорсингову модель бізнесу.

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. Фінансово-адміністративний аутсорсинг - це**

- A. цільова функція управління, що спрямована на ефективність виробництва
- B. функціональний підхід до управління компанією з боку аутсорсера
- C. процесний підхід в межах управління компанією з боку аутсорсера
- D. забезпечення управління аутсорсером проектами в короткі строки та за низьких витрат

#### **2. За сферою послуг аутсорсинг поділяється**

- A. ділові послуги
- B. торговельні послуги
- C. транспортні
- D. все вище перераховане

#### **3. Одним із варіантів аутсорсингу є**

- A. передання свого виробництва стороннім виробникам
- B. наявністю початкових й кінцевих подій та формуванням певного ресурсного забезпечення для виконання процесу аутсорсингу
- C. спеціалізація на виробництві комплектуючих
- D. передання виконавцю всього комплексу робіт на географічно віддаленому виробничому об'єкті.

#### **4. Основними причинами створення власної інсорсингової моделі бізнесу є**

- A. неможливість передання окремих бізнес-процесів на аутсорсинг стороннім виконавцям у зв'язку із загрозою втрати конфіденційності чи їх пріоритетності для існуючої бізнес-моделі
- B. перехід окремих бізнес-процесів чи їх сукупності із категорії допоміжних до категорії основних у зв'язку із загрозою втрати конфіденційності чи їх пріоритетності для існуючої бізнес-моделі
- C. неможливість генерування доходів від сторонніх замовників у зв'язку із загрозою втрати конфіденційності чи їх пріоритетності для існуючої бізнес-моделі
- D. вірні відповіді А, Б

**5. Недостатність важелів керуючого впливу може призвести**

- A. до зниження ефективності аутсорсингових процесів і збільшення витрат на обслуговування
- B. до досить високої вірогідності ризику збитків аутсорсера
- C. до настання кризи аутсорсингової компанії
- D. до настання банкрутства аутсорсингової компанії

**6. Модель створення власних автономних структурних одиниць, які надають спеціалізовані послуги як підрозділам підприємства, так і його зовнішнім контрагентам - це**

- A. інсорсинг
- B. аутсорсинг
- C. аутстафінг
- D. аутплейсмент

**7. Впровадження та успішне використання системи управління замовленнями «точно в строк» - це**

- A. характерний аспект аутсорсингової моделі бізнесу OEM
- B. технологічні компетенції, знання матеріалів, процесу виробництва тощо
- C. формування моделі глобальної виробничої і комерційної мережі збуту
- D. вірні відповіді А, Б

**8. Матриця аутсорсингу - це**

- A. методика щодо вартісного відображення витрат на здійснення діяльності аутсорсера
- B. методика визначення витрат часу від замовлення до прибуття фахівців до замовника
- C. формування методики глобальної виробничої і комерційної мережі
- D. методика, що дозволяє враховувати значну кількість додаткових критеріїв доцільності переходу на аутсорсинг

**9. За стратегічною вагомістю діяльність підрозділу не є важливою, але рівень компетенцій є досить високим, що відповідає**

- A. полю 1
- B. полю 3
- C. полю 7

Д. полю 9

### **10. Побудова матриці аутсорсингу характеризується такими параметрами**

А. стратегічна важливість підрозділу

В. функції або бізнес-процеси, щодо яких приймається рішення про передання на аутсорсинг

С. якість компетенцій результатів порівняно із тими, що є на ринку

Д. вірні відповіді А, С

### **Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Навчальний сайт ХНАДУ. URL: [https://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/70515/mod\\_resource/content/1/ПЗ8.pdf](https://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/70515/mod_resource/content/1/ПЗ8.pdf)
4. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. Бізнес Інформ. 2020. №3. С. 26–32. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-26-32>
5. Кучук А. Ризики використання аутсорсингу для економічної безпеки суб'єктів господарювання в Україні. Економіка та суспільство. 2021. (24). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-45>

## **Тема 7. Бенчмаркінг у бізнес-моделюванні**

### **Семінарське заняття 7.1. Бенчмаркінг у бізнес-моделюванні**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

### **Завдання для самостійної роботи:**

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

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Основні цілі бенчмаркінгу та вимоги щодо його використання.
- 2) Історичні генерації бенчмаркінгу та їх особливості.
- 3) Основні принципи та види бенчмаркінгу.
- 4) Основні складові процесу управління бенчмаркінгом.
- 5) Етапи формування бенчмаркінгового проекту.
- 6) Сутність стратегічного бенчмаркінгу та специфіку його використання в бізнес-моделюванні.
- 7) Досвід впровадження бенчмаркінгу в процес бізнес-моделювання



зарубіжних і вітчизняних компаній.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Основними цілями бенчмаркінгу є**

- A. зростання прибутку
- B. набуття споживчої вартості компанії
- C. виявлення загроз зовнішнього середовища
- D. визначення конкурентоспроможності компанії та переліку її слабкостей

**2. Бенчмаркінг здійснюється за допомогою**

- A. порівняння різних сторін бізнес-моделі досліджуваного підприємства з іншими подібними компаніями
- B. інструментів SWOT, PEST, TOWS-аналізу
- C. порівняння фінансового стану та коефіцієнтів що його характеризують на базовому підприємстві та середніх показників ринку
- D. всіх наведених методів

**3. Орієнтація на продукт; порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей і рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів, конкурентний аналіз особливостей продукту (послуг), це все включає**

- A. конкурентний бенчмаркінг
- B. релевантний бенчмаркінг
- C. процесний бенчмаркінг
- D. реверсивний бенчмаркінг

**4. Неконкурентний підхід до бенчмаркінгу містить**

- A. конкурентний бенчмаркінг
- B. релевантний бенчмаркінг
- C. процесний бенчмаркінг
- D. реверсивний бенчмаркінг

**5. Основні принципи бенчмаркінгу включають**

- A. нематеріальність
- B. суб'єктивність
- C. вимірність
- D. приблизність

**6. Процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів, це**

- A. стратегічний бенчмаркінг
- B. конкурентний бенчмаркінг
- C. операційний бенчмаркінг
- D. процесний бенчмаркінг

**7. Система аналізу критичних чинників успіх компанії, що дозволяє створювати і підтримувати конкурентні переваги носить назву**

- A. ABC
- B. CSF
- C. XYZ
- D. PEST

**8. Система розроблення нового продукту/послуги, що ефективно реагує на потреби споживачів, зменшуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку носить назву**

- A. CSF
- B. XYZ
- C. TCA
- D. QFD

### **Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Попович Д., Тарнавська О. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 544–546.
4. Чайковська М.А., Панасюк Т.П. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 5(20). Ч. 2. С. 112–114.
5. Бенчмаркінг: все лучше - себе. URL: <http://www.internet.dn.ua/pages/business/157.html>
6. Роберт Кемп Бенчмаркінг: обзор опыта достижения делового совершенства URL: <http://www.benchmarkingclub.ru/kemp.html>.

## **Тема 8. Технологія аналізу бізнес-портфеля компанії**

### **Семінарське заняття 8.1. Бізнес-портфель компанії та методики його аналізу**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

### **Завдання для самостійної роботи:**

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

## 2. Самостійно опрацюйте питання:

- 1) Основна мета портфельного аналізу бізнесу.
- 2) Характеристика основних елементів бізнес-портфеля компанії.
- 3) Сутність стратегічної зони господарювання, стратегічної одиниці бізнесу та бізнес-портфеля.

## 3. Завдання для самостійного виконання.

*Завдання 1.* На прикладі однієї із компаній, що здійснює свою діяльність в економічному середовищі України, провести кластерний аналіз її постачальників за спеціальними критеріями оцінки і відбору. Дані аналізу занести до табл. 8.1. та 8.2.

Таблиця 8.1 – Визначення рейтингу і-го постачальника (назва)

| Критерій вибору постачальника | Значимість критерію | Оцінка постачальника за даним критерієм | Добуток значимості критерію на оцінку |
|-------------------------------|---------------------|---|---------------------------------------|
| 1. Ціна                       |                     |   |                                       |
| 2. Якість товару              |                     |   |                                       |
| 3. Надійність постачання      |                     |   |                                       |
| 4. Умови платежу              |                     |   |                                       |
| 5. Повнота асортименту        |                     |   |                                       |
| 6. Віддаленість постачальника |                     |   |                                       |
| 7. Сервісне обслуговування    |                     |   |                                       |
| Разом                         |                     |   |                                       |

Таблиця 8.2 – Результати оцінки постачальників компанії (назва)

| Номер та повна назва постачальника | Загальна кількість балів |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1.                                 |                          |
| 2.                                 |                          |
| 3.                                 |                          |
| n                                  |                          |

*Примітка.* Для узагальнення результатів оцінки постачальників компанії рекомендується обрати 3-4 постачальників, що виробляють однаковий продукт. Наприклад, постачальниками молочних продуктів для «АТБ-маркет» можуть бути компанія «Ясне сонечко», ТМ «Яготинське» і т.д.

*Завдання 2.* На прикладі однієї із компаній, що здійснює свою діяльність в економічному середовищі України, провести бізнес-аналіз її портфеля.

## Література:

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
4. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016 ю 498 с.
5. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний посібник. К.: Каравела, 2017. 318 с.

## **Тема 8. Технологія аналізу бізнес-портфеля компанії**

### **Семінарське заняття 8.2. Матричні методики портфельного аналізу**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Етапи та загальна схема проведення аналізу бізнес-портфеля компанії.
- 2) Характеристика, переваги та недоліки сучасних методик аналізу бізнес-портфеля.
- 3) Базові положення проведення кластерного аналізу бізнес-об'єктів.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. Аналіз темпів зростання та відносної частки ринку проводять в межах**

- A. матриці Ансоффа
- B. матриці МКК
- C. матриці GE/McKinsey
- D. матриці БКГ(BCG)

#### **2. Аналіз стратегії компанії в розрізі ринків і продуктів проводять в межах**

- A. матриці Ансоффа
- B. матриці МКК
- C. матриці GE/McKinsey
- D. матриці БКГ(BCG)

#### **3. Концепція кластерів у бізнесі вперше була обґрунтована**

- A. Бостонською консультативною групою
- B. Портером
- C. Ансоффом
- D. Хофером

#### **4. Кластерний аналіз застосовують**

- A. для розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності
- B. для розроблення стратегії формування певного ресурсного потенціалу
- C. для розроблення стратегії регіонального розвитку державними органами влади на макроекономічному та регіональному рівнях
- D. для розроблення концепції стратегічних напрямків державними органами влади на зовнішньоекономічному рівні

#### **5. Вибір підходу для виділення кластерів залежить від**

- A. виконання завдань кластерного аналізу
- B. цілей аналізу кластерів
- C. можливостей експертів
- D. все перераховане

#### **6. Кластерний аналіз базується на принципі**

- A. подібності об'єктів
- B. системності відбору
- C. правдивості
- D. неупередженості

#### **7. Кластери формуються за принципом**

- A. від найслабшого до найсильнішого
- B. від найсильнішого до найслабшого
- C. кращого постачальника
- D. все перераховане не вірно

### **Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
4. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016 ю 498 с.
5. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний посібник. К.: Каравела, 2017. 318 с.

**Тема 9. Оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії**  
**Семінарське заняття 9.1. Концепція «стратегічного вимірювання»**  
**в бізнес-моделюванні**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

**Завдання для самостійної роботи:**

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

1) Сутність терміна «стратегічне вимірювання», його відмінність від фінансово-економічного оцінювання.

2) Еволюція розвитку концепції вартісного оцінювання функціонування підприємства.

3) Характеристика системи показників відповідальності — ASC.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Який принцип використовують для оцінки ринкової потужності та конкурентоспроможності бізнес-моделі компанії**

- A. стратегічного позиціонування
- B. динамічності
- C. стратегічного вимірювання
- D. паралельного застосування

**2. Фінансово-економічне оцінювання базується**

- A. на вартісних та кількісних показниках господарської діяльності підприємства
- B. на вартісних показниках господарської діяльності підприємства
- C. системі коефіцієнтів
- D. вірні відповіді А, С

**3. Концепція збалансованої системи показників запропонована**

- A. Нортон і Капланом
- B. Ніколсом і Дюпоном
- C. Бентлі і Хофером
- D. Лінчом і Кроссом

**4. У якому році була сформульована концепція заінтересованих осіб**

- A. 1955
- B. 1978
- C. 1984
- D. 2001

**5. Від чого залежить оптимальність кількості груп заінтересованих сторін**

- A. залежно від домовленості двох сторін
- B. залежно від пріоритетності існуючої бізнес-моделі
- C. залежно від кількості експертних груп
- D. залежно від розмірів компанії

**6. Для оцінювання результатів застосування методів операційної ефективності було розроблено**

- A. піраміду результативності
- B. піраміду цінності компанії
- C. піраміду стратегічного розвитку
- D. піраміду J. I. Case Agricultural Equipment Group

**7. Модель «Дельта» передбачає, що бізнес-модель компанії**

- A. тісно пов'язана із пріоритетами споживачів
- B. тісно пов'язана з фінансовими можливостями компанії
- C. тісно пов'язана з наявним персоналом
- D. вірно все перераховане

**8. Показник EVA розраховується як**

- A. різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та вартістю використаного для його отримання капіталу компанії
- B. різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та доходом від продажу
- C. різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та авансованим капіталом
- D. відношення чистого операційного прибутку після оподаткування до авансованого капіталу

**Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Стратегічний аналіз» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 8.050106 (8.03050901) – «Облік і аудит») . Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад.: К. А. Мамонов, М. В. Кадничанський. Х.: ХНУМГ, 2013. 31 с.
4. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016 ю 498 с.
5. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен м. с. Стратегічний аналіз: навчально-методичний посібник. К.: Каравела, 2017. 318 с.

**Тема 9. Оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії**  
**Семінарське заняття 9.2. Сучасні методи вартісного оцінювання бізнес-моделі компанії**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка завдань для самостійного виконання.

**Завдання для самостійної роботи:**

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Альтернативні схеми оцінювання результатів використання методів операційної ефективності (піраміда результативності).
- 2) Класифікація індикаторів результативності.
- 3) Порівняльна характеристика моделей оцінювання результативності за критеріями відповідності.
- 4) Характеристика сучасних методів оцінки бізнес-моделі компанії.

*3. Завдання для самостійного виконання.*

*Завдання 1.* На прикладі однієї із компаній, що здійснює свою діяльність в економічному середовищі України, провести оцінку її вартості за моделлю економічної доданої вартості (EVA). Оцінка має ґрунтуватися на даних фінансової звітності компанії (Форма 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан); Форма № 2 «Звіт про фінансові результати»).

*Завдання 2.* За допомогою методу «Ешпрідська модель місії», сформулювати та проаналізувати місію однієї із компаній, що функціонує у економічному просторі України.

**Література:**

1. Швиданенко. Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
2. Фролова Л. В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
3. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016 ю 498 с.
4. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен м. с. Стратегічний аналіз: навчально-методичний посібник. К.: Каравела, 2017. 318 с.



Навчальне видання

*Приймак Наталія Сергіївна,  
Ніколайчук Ольга Анатоліївна,  
Костакова Ліна Дмитрівна*

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ступінь: бакалавр

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 1,5.

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
50005, Дніпропетровська обл.,  
м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.