

Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економіки та підприємництва

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Методичні вказівки до вивчення курсу для здобувачів вищої освіти
(рівня бакалавр) спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність (галузь знань 07 Управління та адміністрування)

Кропивницький
2022

Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економіки та підприємництва

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Методичні вказівки до вивчення курсу для здобувачів вищої освіти
(рівня бакалавр) спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність (галузь знань 07 Управління та адміністрування)

Затверджено
на засіданні кафедри
економіки та підприємництва
Протокол № 8 від 18.01.2022

Кропивницький
2022

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ Методичні вказівки до вивчення курсу для здобувачів вищої освіти освіти (рівня бакалавр) спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність (галузь знань 07 Управління та адміністрування) / уклад.: Н.П. Сисоліна, Г.В. Савеленко, С.С. Нісфоян ; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 22 с.

Укладачі: Н.П. Сисоліна, канд.екон.наук, доц., Г.В. Савеленко, канд.техн.наук, доц., С.С. Нісфоян, канд.екон.наук, доц.

Рецензент: Зайченко В.В., докт.екон.наук, проф.

В сучасних умовах розробляється та реалізується широкий спектр різноманітних підприємницьких проектів і програм спрямованих на розвиток бізнесу в Україні. Для підвищення результативності цих проектів важливим є відповідальне управління бізнес-процесами.

Ці методичні вказівки мають за мету допомогти спеціалістам у закріпленні теоретичних засад з управління бізнес-процесами і виробити навички самостійно аналізувати складні організаційні та виробничі ситуації і приймати рішення по їх врегулюванню.

Методичні вказівки містять пропозиції щодо послідовності, методів і порядку виконання розрахунків та посилення до літератури і допомагають здобувачу вищої освіти кваліфіковано вивчити курс «Управління бізнес-процесами».

1. Методичні рекомендації до вивчення курсу «Управління бізнес-процесами» та до організації самоконтролю знань

Тема 1. Введення в дисципліну. «Управління бізнес-процесами». *Економічна природа бізнесу*

Мета навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами» – оволодіти категорійним апаратом у сфері управління бізнес-процесами; встановити зв'язок між бізнесом як діяльністю з метою отримання доходу і управлінням як засобом досягнення цієї мети; ознайомитися із складною структурою системи управління, діалектикою її розвитку; набути навичок побудови системи управління бізнес-процесами, розв'язання протиріч та конфліктів між цілями, засобами, підрозділами, працівниками.

Завдання – навчитись аналізувати і розв'язувати теоретичні і практичні завдання щодо управління бізнес-процесами, вміти аналізувати і оцінювати діяльність підприємства, знати системи управління бізнес-процесами підприємства на ринку.

У результаті вивчення навчальної дисципліни необхідно розуміння сутності управління бізнес-процесами; особливості організації та ефективного функціонування підприємств; принципи роботи на ринку в умовах конкуренції; методологію аналізу конкурентних переваг; системи управління бізнес-процесами підприємства на ринку, а також придбання навичок щодо аналізу економічної, технічної та технологічної інформації організації та планування комплексів бізнес-процесів виробництва окремих видів продукції, застосування ефективних принципів ведення облікових та аналітичних процесів, розрахування бізнес планів.

Економічна природа бізнесу Сутність бізнесу. Ознаки та елементи бізнесу. Класифікація бізнесу.

Види і форми бізнесу. Форми бізнес-підприємств та бізнес-процесів. Бізнес і власність. Механізми створення бізнесу. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності. Корпоративне управління в ринковому секторі економіки. Холдингові групи. Глобалізація бізнесу. Організаційно-правові форми бізнесу.

Суб'єкти та об'єкти бізнесу. Зовнішнє та внутрішнє оточення бізнесу.

Бізнес і менеджмент. Функції управління (додатки табл. Д1.).

Питання для контролю з теми 1

1. Сутність бізнесу. Бізнес і підприємництво. Ознаки бізнесу.
2. Головні умови функціонування бізнесу.
3. Суб'єкти та об'єкти бізнесу.

Тема 2. Процесний підхід в управлінні організацією

Процес – взаємодія між процесами може бути досить складною і утворювати мережу взаємозалежних процесів.

Вхідні і вихідні потоки можуть бути спрямовані як на внутрішніх так і на зовнішніх споживачів – це система (сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів) результатом діяльності, яка використовує ресурси для перетворення «вхідних» потоків у «вихідні», та процесу є продукція, що задовольняє попередньо обумовлені потреби споживача.

Застосування в організації системи управління, що передбачає визначення процесів, їх взаємодії, а також управління ними називається «процесним підходом» (ISO-9004:2000).

Розуміння процесного підходу. Процесний підхід – отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсами як процесами.

Згідно Міжнародного стандарту ISO 9001:2008 «Системи управління якістю. Вимоги», процесний підхід – це будь-яка діяльність, в якій використовуються ресурси для перетворення «входів» у «виходи».

У моделі ланцюжка процесів важливу роль виконують споживачі як суб'єкти, що визначають вимоги до вхідних потоків та вимоги до продукту процесу. Інформація про ступінь задоволеності споживача, що поступає каналами зворотнього зв'язку, є невід'ємною частиною вхідних потоків процесу безперервного покращення системи управління.

Будь-яку виробничу систему можна подати, як сукупність бізнес-процесів, де продукт попереднього бізнес-процесу є вхідним потоком для наступного процесу (додатки рис. Д1).

Будь-який бізнес-процес може містити в собі п'ять основних сукупностей робіт, які повинні бути відображені при його моделюванні і описі: а) планування; б) здійснення діяльності; в) реєстрація фактичної інформації; г) контроль та аналіз; д) прийняття рішень.

Питання для контролю з теми 2

1. Сутність поняття процесу.
2. «Процесний підхід» в Міжнародних стандартах.
3. Процесний підхід у бізнесі.

Тема 3. Місце стратегічного управління в технології бізнесу.

Основна характеристика стратегічних цілей компанії. Місія компанії. Сутність і роль місії. Стратегічні цілі компанії. Стратегії компанії. Стратегічні і тактичні завдання. Рівні стратегії. Стратегії розвитку бізнесу. Загальна стратегія. Ринкова стратегія. Виробнича стратегія. Кадрова стратегія. Фінансова стратегія. Засоби формування стратегії. Поняття стратегічного управління бізнес-процесами.

Побудова моделі збалансованих показників оцінки ефективності бізнес-процесів (додатки рис. Д2), в якій кожна складова повинна дати відповідь за такими чинниками: цілі, показники, задачі, ініціативи.

Інструменти стратегічного управління. Аналіз зовнішнього бізнес-оточення. Аналіз внутрішнього бізнес-середовища. Стратегічне планування. Регламент планування – порядок розробки планів (бюджетів), що визначає етапи роботи (формування, узгодження, твердження), учасників кожного етапу (посада і підрозділ), дії учасника (послідовність і терміни), джерела, форми отримання і передачі інформації. Сутність стратегічного планування і його місце в системі стратегічного управління.

Питання для контролю з теми 3

1. Поняття стратегічного управління бізнесом та його процесами.
2. Моделі збалансованих показників оцінки ефективності бізнес-процесів.
3. Інструменти стратегічного управління.

Тема 4. Процес управління бізнесом: системний підхід

Принципи сучасного менеджменту. Модель успішного менеджменту. Модель сучасного менеджера. Менеджер-підприємець. Основні теорії управління бізнесом та відповідно бізнес-процесами.

Мистецтво проведення ділових переговорів. Підготовка до переговорів. Мистецтво презентації. Засоби проведення переговорів.

Характеристика маркетингової і фінансової компонент бізнес-плану. Сутність виробничого плану.

Життєвий цикл бізнес-проекту. Характеристика чотирьох фаз циклу: стартової, підготовки, реалізації та завершення. Вихід на адресні групи і мобілізація підтримки проекту. Розрахунок необхідних ресурсів. Функціональна матриця бізнес-проекту. Чотири головні функції управління бізнес-проектом: планування, організація, оперативне управління, контроль.

Визначення основних шляхів досягнення цілей кадрової політики. Характерні риси єдиної команди. Умови формування команди. Стадії розвитку команди.

Розробка основних цілей виробництва. Орієнтація на кращий технологічний рівень. Постійне оновлення матеріально-технічної бази. Стратегії виробництва. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Природа протиріч і обмежень в управлінні.

Застосування процесного підходу у побудові та управлінні організацією.

Формуючи управління організацією на основі методики процесного підходу, акцент роблять не на ієрархічному підпорядкуванні у функціональних підрозділах, а на створенні проектних команд, де визначають власника процесу – відповідального за перебіг і результат всього процесу в цілому, в тому числі і за роботу задіяних у процесі різних функціональних підрозділів.

Переваги процесного менеджменту над функціональним підходом до управління (додатки табл.Д2.)

Прагнення бізнесу досягти бажаного фінансового результату при розглядах його функціонування як бізнес-процесу дозволяє трансформувати предмети управлінського впливу. Наприклад, при функціональному підході до управління для керівника важливим є те, чи розуміє працівник своєї функції. Процесний же підхід передбачає не лише знання працівником своїх обов'язків і функцій, але й розуміння того, як його робота вписується в загальний контекст роботи організації. Функціональний підхід робить акцент на забезпечення результату окремого працівника, що далеко не завжди забезпечує позитивний результат роботи організації в цілому. Процесний же підхід орієнтований, перш за все, на забезпечення задоволення потреб і запитів клієнта, адже саме клієнт є тим індикатором, що показує чи в правильному напрямку розвивається організація. Саме від клієнта залежать прибутки бізнесу та існування організації загалом.

Розуміння системного підходу.

Питання для контролю з теми 4

1. Сучасне поняття, принципи та види управління
2. Процесний підхід у побудові та управлінні організацією
- 3 Функціональні напрями управління бізнесом

Тема 5. Система забезпечення функціонування бізнесу.

Значення виробничого менеджменту. Розробка основних цілей виробництва. Система контролю в бізнесі. Необхідність змін у компанії, процес управління змінами. Стимулювання зацікавленості в організаційних змінах.

Дослідження закономірностей зміни прибутку підприємства. Безбитковість виробництва. Облік виробничих потужностей підприємства при прогнозуванні прибутку. Прогнозування прибутку на підприємстві. Основні показники діяльності підприємства. Розподіл постійних витрат підприємства. Урахування інфляції при розрахунках. Оцінка ефективності кредиту.

Економічна сутність інвестицій та поняття інвестиційної діяльності. Показники економічної оцінки інвестицій. Абсолютна та порівняльна ефективність інвестицій. Лізингова форма кредитування бізнесу. Показники рентабельності та строку окупності інвестицій.

Організація системи постійного генерування нових бізнес-ідей. Форми підтримки інноваторів у компанії. Механізм стимулювання інноваторів.

Розробка стратегічних фінансових цілей компанії. Необхідність системи фінансового моніторингу. Найважливіші індикатори фінансового стану компанії. Стратегія організації контролю прибутків і витрат компанії.

Прогнозування прибутків підприємства. Планування витрат підприємства. Рух грошових коштів.

Мотивація як функція управління організацією. Матеріальна мотивація праці. Нематеріальна мотивація праці. Мотивація споживача. Аналіз ролі мотивації в управлінні. Заохочення робітників наданням вільного часу. Внутрішня мотивація. Досвід вітчизняних фахівців щодо ролі мотивації. Стан мотивації праці на підприємствах України. Види контролю.

Формулювання основних ринкових цілей. Врахування основних зовнішніх факторів. Економічні фактори. Правове середовище. Технологічні фактори. Екологічні фактори. Стратегічна сегментація ринку. Стратегія щодо споживачів. Стратегія щодо конкурентів. Стратегія формування бізнес-контактів. Сегментація ділових зв'язків. Визначення потенційних партнерів у сегментах. Вибір ключових партнерів. Визначення головних перешкод на шляху до партнера.

Місце і значення інформаційного менеджменту в системі управління бізнесом. Класифікація інформації, яка потрібна менеджерам для прийняття рішень. Загальна ринкова інформація. Інформація про споживачів. Інформація про конкурентів. Інформація про постачальників. Інформація стосовно державного регулювання.

Організація захисту від зовнішньої небезпеки. Система охорони компанії. Організація контролю за діями конкурентів. Врахування змін в економічній, науково-технічній, екологічній та правовій сферах. Організація внутрішнього контролю. Контроль за рівнем дисципліни праці. Форми контролю якості праці. Охорона комерційної таємниці. Безпека бізнесу і мотивація персоналу.

Теоретичні засади антикризового управління. Методи прогнозування кризових явищ у компанії. Основні шляхи подолання кризи.

Необхідність державного регулювання бізнесу. Державне регулювання підприємницької діяльності в розвинених країнах світу. Правові засади розвитку бізнесу в Україні. Підприємницька політика України. Роль податкової політики держави в розвитку бізнесу. Значення фінансового регулювання. Важливість політики державних замовлень для розвитку бізнесу.

Питання для контролю з теми 5

1. Маркетинг та інструменти маркетингового управління бізнесом
2. Реклама як інструмент просування бізнесу
3. Управління фінансуванням
4. Управління інвестиційною діяльністю у бізнесі
5. Управління персоналом
6. Антикризове управління

Тема 6. Головні складові і опис бізнес-процесу

Розгляд бізнес-процесу та його головних складових.

Моделювання бізнес-процесів – це візуальне відображення суб'єктивного бачення реально існуючих в організації сукупностей роби при допомозі графічних, табличних і текстових засобів (додатки рис. Д.3).

Функціональна і процесна моделі управління організацією.

Модель управління підприємством як сукупністю взаємо-пов'язаних бізнес-процесів обов'язково передбачає наявність методик вимірювання показників процесів, опис моніторингу за їх показниками, аналіз невідповідностей у протіканні процесів, здійснення коригуючих і запобіжних заходів з метою постійного удосконалення процесів і системи управління в цілому.

Методологія створення бізнес-процесів – сукупність способів, з допомогою яких об'єкти реального світу і зв'язки між ними зображують у вигляді моделі. За їх допомогою можна ефективно відображати і аналізувати моделі діяльності широкого спектру складних систем з різних точок зору. При цьому, ступінь деталізації обстеження процесів у системі визначається самим розробником, що дозволяє не перевантажувати створювану модель зайвими даними кожен процес має відбуватися за якимись правилами (відображуванним регламентною дугою) і видавати певний результат (вихідна дуга).

Питання для контролю з теми 6

1. Бізнес-процес і його головні складові.
 2. Моделювання бізнес-процесів.
 3. Методологія бізнес-процесів.
-

Тема 7. Документування бізнес-процесів

Розробка документації в управлінні виробничою системою не є самоціллю. Документація повинна створювати можливості передати зміст, послідовність дій і служити інструментом створення доданої споживчої цінності (ІСО 9004:2000).

Ці дві ключові тези формулюють основу проектування і функціонування процесу управління документацією.

Основними цілями управління документуванням процесів у організації є:

- передача інформації;
- розповсюдження і збереження знань;
- підтвердження виконання раніше запланованого.

Регламент процесу – це документ, у якому описано порядок функціонування процесу N у цілому. Для підрозділу, що виконує один процес, регламент може збігатися з Положенням про підрозділ. Тому, у

документ з назвою «Положення про підрозділи» можна внести всі вимоги, що регламентують виконання процесу і керування ним. Для великого підрозділу, у якому виконують кілька процесів, Положення про підрозділи може містити посилання на регламенти декількох процесів.

Документація процесу – перелік документів, що регламентують виконання всіх робіт, функції, що входять до складу процесу, розподіл відповідальності посадових осіб, персоналу за їх виконання; порядок взаємодії, послідовність виконання робіт і функцій.

Посадова інструкція власника процесу – документ, який окрім звичайних посадових обов'язків, містить вимоги щодо регулярного аналізу інформації про хід процесу і прийняття управлінських рішень.

Питання для контролю з теми 7

1. Цілі управління документуванням бізнес-процесів
2. Регламент процесу.
3. Документація процесу.

Тема 8. Вимірювання і аналіз стану протікання процесів

Цілі управління узгоджують із політикою і орієнтують їх на безперервність покращення та обов'язкову вимірність результатів. Досягнення цілей управління позитивно впливає на якість продукції, ефективність роботи і фінансові показники, а відповідно на задоволеність і впевненість зацікавлених сторін.

Аналіз бізнес-процесів доцільно сприймати у широкому сенсі – це робота із графічними схемами процесів і з усією доступною інформацією про процеси, із показниками вимірювання процесів, їх порівняльний аналіз і т.д.

Перелік критеріїв, на основі яких вимірюють ефективність і результативність бізнес-процесу вимагає у кожному окремому випадку індивідуального підходу. Показники стану протікання процесу можуть бути визначені як числові величини, що характеризують його стан, – затрати часу, фінанси, ресурсів на його здійснення. Ці показники можуть бути абсолютними і відносними.

До технічних показників процесу належать показники, що характеризують технологію виконання процесу: використання обладнання, програмного забезпечення, виробничого середовища і т.д. Серед показників затратності процесу (додатки рис. Д1) виокремлюють декілька груп:

1. Загальна собівартість процесу.
2. Показники собівартості складових процесу:
 - 2.1. Витрати на оплату праці виконавців.
 - 2.2. Амортизація обладнання та нематеріальних активів.
 - 2.3. Витрати на тепло і енергоносії.

- 2.4. Витрати на забезпечення зв'язку.
- 2.5. Витрати на отримання інформації.
- 2.6. Витрати на підвищення кваліфікації виконавців.
- 2.7. Інше.
3. Показники вартості продуктів процесу:
 - 3.1. Вартість сировинних матеріалів і комплектуючих.
 - 3.2. Витрати на оплату праці.
 - 3.3. Амортизація обладнання тощо.

Показники якості процесу є найважливішою групою показників, що характеризують стан його перебігу. Якість процесу – це його здатність задовольняти потреби своїх клієнтів на попередньо обумовленому рівні при оптимальних витратах ресурсів. Штучно створені показники, які задовольняють потреби клієнта процесу, не можуть слугувати базою прийняття рішень з метою якісних поліпшень його.

Серед показників якості процесу виділяють:

- 1) ступінь дефектності продукції процесу;
- 2) кількість повернень і рекламаций на продукцію процесу;
- 3) кількість скарг і рекламаций на якість обслуговування, що поступили від клієнтів;
- 4) кількість некомплектних відвантажень (не відповідають специфікації);
- 5) збереженість готової продукції;
- 6) кількість надзвичайних ситуацій, що вимагали оперативного втручання вищого керівництва;
- 7) здатність процесу адаптуватися до зміни вимог замовника;
- 8) здатність процесу зберігати свої параметри при зміні зовнішніх умов (стабільність процесу, мінімальні варіації);
- 9) незалежність процесу від зміни складу персоналу;
- 10) керованість процесу;
- 11) здатність процесу до поліпшень.

Питання для контролю з теми 8

1. Роль вищого керівництва в управлінні бізнес-процесами
2. Методи аналізу стану протікання бізнес-процесів
3. Вимірювання стану протікання бізнес процесів
4. Ранжування процесів та ідентифікація критичного процесу

Тема 9. Технологія бізнес-планування

Поняття та призначення бізнес-плану. Особливістю бізнес-плану є те, що, на відміну від інших планових документів суб'єкта бізнесу, він має чітке цільове призначення. Бізнес-план зазвичай складається у наступних випадках :

- 1) створення нового бізнесу;
- 2) планування розширення напрямів діяльності та / або створення нових структурних підрозділів;
- 3) плануванню розширення існуючої діяльності.

У будь-якому випадку, розробка бізнес-плану пов'язана або зі створенням нового бізнесу, або з розширенням існуючого. Роль бізнес-плану у створенні та/або розширенні бізнесу важко переоцінити, що обумовлено його функціями (рис. 9.1). Таким чином, бізнес-план виконує як зовнішню, так і внутрішню функції. Зовнішня функція спрямована, в першу чергу, на залучення фінансування, внутрішня – на визначення необхідних ресурсів, послідовності дій із реалізації бізнесу та оцінки його ефективності.



Рис. 9.1. Функції бізнес-плану

Основні цілі складання бізнес-плану можна звести до наступних:

- 1) формування моделі бізнесу, визначення основних її параметрів;
- 2) оцінка та передбачення ймовірних ризиків, з якими може зіткнутися бізнес, а також розробка заходів щодо їх зниження / подолання;
- 3) залучення необхідного фінансування для реалізації бізнес-ідеї;
- 4) забезпечення комунікації з необхідними компонентами зовнішнього середовища функціонування (інвестори, кредитори, партнери тощо) ;
- 5) обґрунтування економічної доцільності створення або розширення бізнесу;
- 6) визначення цільових показників розвитку бізнесу.

Структура бізнес-плану – це сукупність розділів, що розглядаються у відповідному документі. На сьогодні не існує єдиного шаблону структури бізнес-плану, адже кожна організація може мати свої вимоги до змісту та наповнення бізнес-плану. Зокрема, якщо бізнес-план подається на залучення кредиту, банк, в першу чергу, буде зацікавлений у фінансовому та маркетинговому аналізі бізнес-проекту. Натомість для інвестора, крім фінансового та маркетингового плану, цікавими будуть також і виробничий та організаційний плани.

На сьогодні виділяють такі найбільш поширені методичні підходи до структуризації бізнес-плану:

- методика Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (UNIDO):
- методика Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD);
- методика фірми Coldman, Sachs & Co (один з лідерів світового інвестиційного бізнесу);
- методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми Ernst & Young;
- методика TACIS, запропонована в рамках відповідного проекту – Європейського Союзу;
- методика, за стандартами консалтингово-аудиторської фірми KPMG;
- методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (затверджені Наказом Міністерства економіки №290 від 06.09.2006р.).

Питання для контролю з теми 9

1. Поняття та призначення бізнес-плану.
2. Функціональні особливості бізнес-плану.
3. Структура бізнес-плану.

Індивідуальні завдання

Індивідуальна робота планується за домовленістю між студентом, деканатом факультету та викладачем і стосується випадку, коли студент має офіційний дозвіл на такий вид навчальної діяльності і спроможний виконувати її індивідуально.

Індивідуальні завдання ставляться викладачем відповідно до змісту робочої програми, виконуються студентом самостійно і не входять у його тижневе аудиторне навантаження.

Викладач контролює виконання індивідуального завдання на консультаціях, графік яких розробляється окремо і затверджується завідувачем кафедри на початку семестру.

До індивідуальних завдань входять наступні види навчальної роботи:

- написання рефератів, підготовка повідомлень, презентацій;
- розв'язання задач, аналіз проблемних ситуацій;
- підготовка до виступів на студентських наукових конференціях;
- виконання наукових досліджень, участь в олімпіадах.

Теми рефератів

1. Основні види і завдання бізнесу.
2. Планування діяльності підприємства.
3. Сутність, ознаки та умови функціонування бізнес-процесів.

- 4.Формулювання основних ринкових цілей
- 5.Засоби оцінки конкурентоспроможності підприємства.
- 6.Дослідження закономірностей зміни прибутку підприємства
7. Характеристика основних стратегій виробництва.
- 8.Протиріччя й обмеження в управлінні бізнес-процесами.
- 9.Організаційні структури інноваційного бізнесу.
- 10.Комерційне посередництво як вид бізнесу.
- 11.Порядок державної реєстрації суб'єктів бізнесу.
- 12.Інформаційні технології в системі управління бізнес-процесом.
13. Проблеми підтримки підприємництва в Україні.
- 14.Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні.
- 15.Стратегічне управління для розвитку бізнесу.
16. Роль бізнес-проектування для розвитку компанії.
17. Формування управлінської команди.
18. Контроль як функція управління.

2. Орієнтовні питання до екзамену

1. Сутність бізнесу та його класифікація.
2. Теоретичні аспекти управління бізнесом.
3. Місце стратегічного управління та планування у розвитку бізнесу.
4. Бізнес-планування в системі управління бізнесом.
- 5 Управління бізнес-проектами.
6. Управління виробництвом.
7. Прогнозування результатів виробництва.
8. Аналіз показників діяльності у бізнесі.
9. Оцінка ефективності інвестицій у створення та розвиток бізнесу.
10. Управління інноваційними процесами в бізнесі.
11. Фінансовий менеджмент у бізнесі.
12. Мотивація та контроль як функції управління.
13. Маркетинг у системі управління бізнесом.
14. Інформаційне забезпечення бізнесу.
16. Управління бізнесом у кризових ситуаціях.
17. Державне регулювання розвитку бізнесу.
18. Оцінка ефективності функціонування бізнес-процесів.
19. Система контролю в бізнесі.
20. Організаційно-правові форми бізнесу.
21. Формування ефективного бізнес-плану.
22. Роль менеджменту для успішного бізнесу.
23. Сучасне трактування безпеки бізнесу.
24. Основні види і завдання бізнесу.
25. Комерційне посередництво як вид бізнесу.
26. Функціональні напрями управління бізнес-процесами.
27. Процесний підхід в управлінні організацією.
28. Стратегії розвитку бізнесу.

29. Інструменти стратегічного управління.
30. Бізнес-процес і його головні складові.
31. Моделювання бізнес-процесів.
32. Методологія бізнес-процесів.

33. Методи аналізу стану протікання бізнес-процесів.
34. Вимірювання стану протікання бізнес процесів.
35. Ранжування процесів та ідентифікація критичного процесу.

3. Контроль знань

Критерії оцінки іспиту:

оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) заслуговує студент, який:

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;
- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;
- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;
- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;
- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;
- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

оцінку «добре» (82-89 балів, В) – заслуговує студент, який:

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання в достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;
- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;
- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

оцінку «добре» (74-81 бал, С) заслуговує студент, який:

- в загальному роботу виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;
- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці, контролювати власну діяльність;
- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує студент, який:

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;
- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;
- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;
- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує студент, який:

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється студенту, який:

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється студенту, який:

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;
- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;
- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

При виставленні оцінки враховуються результати навчальної роботи студента протягом семестру.

Критерії оцінки заліку:

- **«зараховано»** – студент має стійкі знання про основні поняття дисципліни, може сформулювати взаємозв'язки між поняттями.
- **«незараховано»** – студент має значні пропуски в знаннях, не може сформулювати взаємозв'язку між поняттями, що вивчаються в курсі, не має уявлення про більшість основних понять дисципліни, що вивчається.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

4. Список рекомендованої літератури

Базова

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18-22.
2. Бізнес-планування: Навч. посіб. / Т. Васильців, Я. Качмарик, В. Блонська та ін. Київ: Знання, 2013. 207с.
3. Варналій З. Основи підприємництва: Навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і доп. Київ: Знання-Прес, 2006. 350 с.
4. Виноградська А. Основи підприємництва: Навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 540 с.
5. Гетьман О., Шаповал В. Економіка підприємства: Навч. посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 487 с.
6. Гринчуцький В., Карапетян Е., Погрінчук Б. Економіка підприємства : Навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 304 с.
7. Донець Л., Романенко Н. Основи підприємництва: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 315 с.
8. Дратвер Б. Основи підприємницької діяльності: Навч.посібник. Кіровоград, 2003. 186 с.
9. Економіка підприємства: Навч. посіб. / П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М.Сердюк та ін. Київ: Ельга-Н: КНТ, 2007. 777 с.
10. Економіка та підприємництво: Практикум : Навч. посібник / С. Салига, В. Желябі, О. Бойко та ін. Київ: ВД «Професіонал», 2007.–752с.
11. Жежуха В., Овчарук В. Особливості формування технологічних методів управління в системі менеджменту підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2013. №7. С.3-5.
12. Зелена книга малого бізнесу України - 2012 / Д. Ляпин, В. Дубровський, О. Піщуліна та ін. Київ : Інститут власності і свободи, 2012. 124с.
13. Іванілов О. Економіка підприємства : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] Київ : Центр учб. л-ри, 2009. 728с.
14. Ковтун О. Стратегія підприємства : підруч. Львів: «Новий світ-2000», 2009. 680с.
15. Мочерний С., Устенко О., Чеботар С. Основи підприємницької діяльності: Посібник. Київ: Академія, 2001. 279 с.
16. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. пособник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с
17. Основи підприємницької діяльності: Навч. посібник / Б. Дратвер, Н.Пасічник, Д. Закатнов та ін. Кіровоград, 2004. 223 с.
18. Окорський В. Основи менеджменту: Навч. посібник. Рівне, 2009.400с.
19. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Василенко Л.П. Інформаційне забезпечення підприємницької діяльності: Навч. посібник. Кіровоград: Лисенко В.Ф., 2013. 248 с.
20. Федулова Л. І. Бізнес-менеджмент. Київ: МАУП, 2007.
21. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддергін. Київ: КНЕУ, 2005. 536 с.
22. Шваб Л. Основи підприємництва: Навч. посібник. Київ: Каравела, 2006. 343с.

Допоміжна

1. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. Київ: МАУП, 1998. 186с.
2. Луцик Т. Управління результатами діяльності підприємства та шляхи поліпшення цього процесу. *Вісник Київського Національного університету технологій та дизайну*. 2013. №1. С.214-220.
3. Орлов В. Концептуальні основи управління інноваціями у маркетинговій товарній політиці підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №10. С.153-159.
4. Подольчак Н. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №2. С.47-56.
5. Фінансовий аналіз: Навчальний посіб. / Г. В. Митрофанов, Г. О. Кравченко, Н. С. Барабаш та ін.; За ред. проф. Г. В. Митрофанова. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.: 2002. 301 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

Додатки

Таблиця Д.1

Функції управління і бізнес-процеси у роздрібній торговельній компанії

№	Функція	Бізнес-процеси
1.	Управління категоріями	<ul style="list-style-type: none"> • Бізнес-планування і планування категорій • Управляти асортиментом • Управляти виручкою і ціноутворення • Управляти просуванням товарів
2.	Планування логістики	<ul style="list-style-type: none"> • Проектувати логістичну мережу • Поповнити і розподілити запаси • Планувати транспортні перевезення
3.	Закупівлі	<ul style="list-style-type: none"> • Управляти взаємовідносинами із постачальниками • Управляти замовленнями на поставку • Управляти імпорними закупівлями • Управляти запасами
4.	Виконання логістики	<ul style="list-style-type: none"> • Управляти складськими місцями • Виконувати транспортування • Здійснювати моніторинг логістичної мережі
5.	Управління продажами	<ul style="list-style-type: none"> • Управляти магазинами • Управляти інтернет-торгівлею • Управляти лояльністю клієнтів



Рис. Д1. Визначення затратних показників процесу

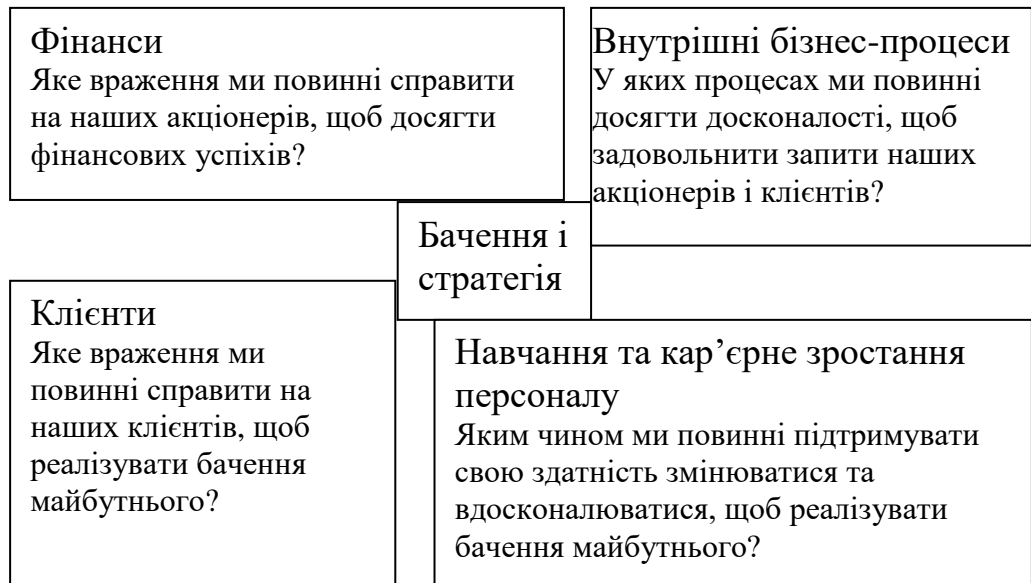


Рис. Д2. Модель збалансованих показників оцінки ефективності

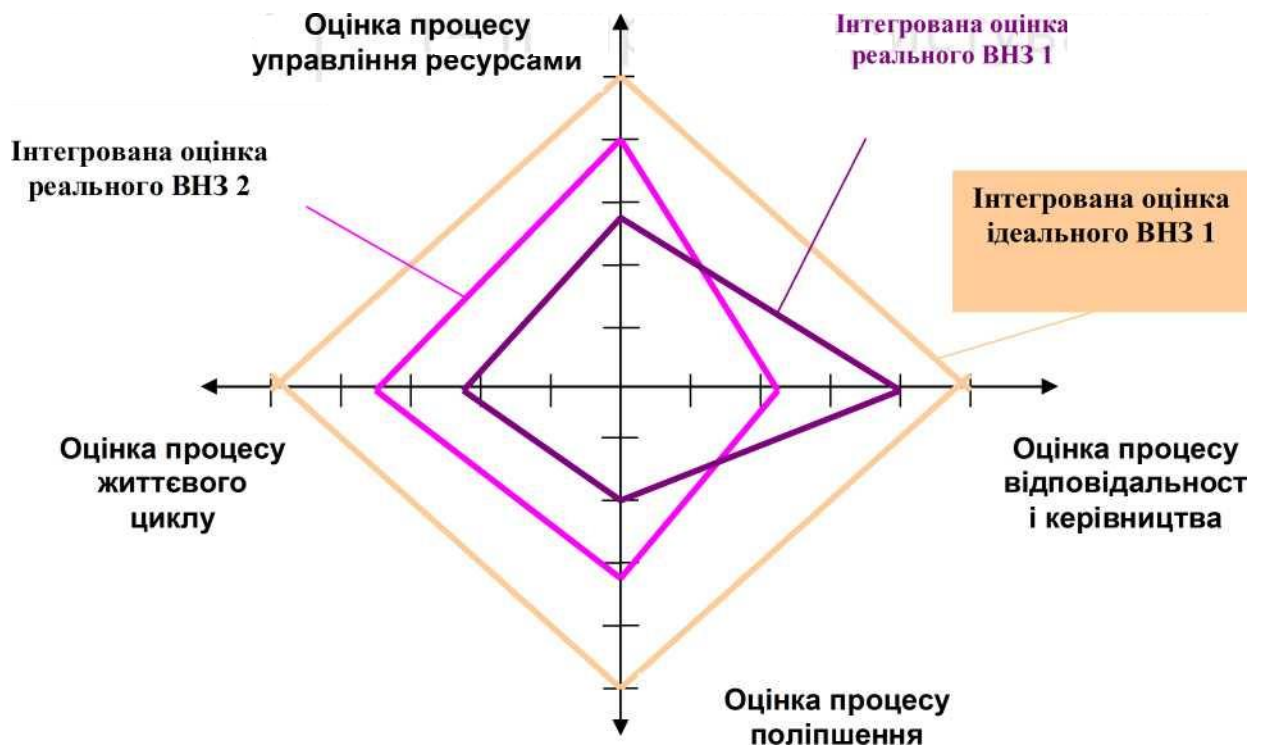


Рис. Д3. Графічне відображення стану процесу

Порівняння функціонального і процесного підходів в управлінні

Функціональний підхід	Процесний підхід
1. Проблема - працівники.	1. Проблемним є процес.
2. Працівники.	2. Люди.
3. Я роблю свою роботу.	3. Допомогти виконати задачу.
4. Я розумію свою роботу.	4. Я розумію, як моя робота вписується в загальний контекст.
5. Вимір роботи працівника.	5. Вимір результатів процесу.
6. Змінити працівника.	6. Змінити процеси.
7. Можна завжди знайти кращого працівника.	7. Можна завжди покращити процеси.
8. Контроль за працівником.	8. Розвиток працівника.
9. Не довіряти нікому.	9. Ми всі в одному човні.
10. Хто зробив помилку?	10. Що передувало появі помилки?
11. Забезпечення свого результату.	11. Забезпечення задоволення потреб і запитів клієнта.

ЗМІСТ

1. Методичні рекомендації до вивчення курсу «Управління бізнес-процесами» та до організації самоконтролю знань	4
2. Орієнтовні питання до екзамену.....	15
3. Контроль знань.....	16
4. Список рекомендованої літератури.....	18
Додатки.....	19