

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА МОДЕЛІ БІЗНЕСУ В БУДІВНИЦТВІ

Методичні вказівки
до виконання практичних занять
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування»,
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Київ 2024

УДК 005

У

Укладач І.С. Івахненко, д-р екон. наук, професор

Рецензент Н.А. Плєшакова, канд. екон. наук, доцент

Відповідальний за випуск І.С. Івахненко, д-р екон. наук,
професор

*Затверджено на засіданні кафедри менеджменту в будівництві,
протокол № 6 від 20 червня 2023 року.*

В авторській редакції.

Управління підприємством та моделі бізнесу в будівництві:
У методичні вказівки до виконання практичних занять / уклад.:
І.С. Івахненко. – Київ : КНУБА, 2024. – 68 с.

Містять зміст, контрольні запитання і вказівки до виконання
практичних занять.

Призначено для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування», галузі
знань 07 «Управління та адміністрування».

Зміст

Загальні положення.....	5
1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	8
1.1. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
Лекція 1. Підприємство як основна організаційна структура підприємницької діяльності.....	8
Лекція 2. Розробка концепції бізнесу. Етика бізнесу та бізнес-культура.....	11
Лекція 3. Суть, функції та підходи до формування бізнес-моделі підприємства.....	16
Лекція 4. Ресурсна теорія в системі бізнес-моделювання. Синергізм у бізнес-моделюванні.....	21
Лекція 5. Формування системи бізнес-процесів компанії та їх моделювання в діяльності будівельних підприємств.....	26
ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 1.....	30
1.2. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ.....	34
Лекція 6. Управління життєвим циклом бізнес-моделі. Інноваційні моделі бізнесу.....	34
Лекція 7. Особливості аутсорсингової моделі бізнесу компанії. Практика використання бенчмаркінгу в бізнес-моделюванні.....	37
Лекція 8. Оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії. Технологія обґрунтування стратегічних карт у бізнес-моделюванні	43
Лекція 9. Розвиток бізнес-моделей підприємництва у цифровій економіці.....	47
Лекція 10. Практичні аспекти формування та розвитку бізнес-моделей будівельних компаній. Business Process Management Notation.....	51
ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 2.....	54
1.3. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ (ТРЕНІНГ-КУРСИ).....	55
Практичне заняття 1. Завдання бізнесу, які розв’язує процесний підхід.....	55

Практичне заняття 2. Знайти проблеми в оргструктурі підприємства.....	55
Практичне заняття 3. Візуалізація бізнес-процесів.....	56
Практичне заняття 4. Як скласти дорожню карту змін.....	56
Практичне заняття 5. Оцінювання ефективності бізнес-процесів...	56
Практичне заняття 6. Автоматизація бізнес-процесів.....	57
1.4. ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ.....	57
ПІДСУМКОВИЙ ЗАЛІКОВИЙ ТЕСТ ДО ІСПИТУ.....	57
2. Методи контролю та оцінювання знань.....	57
3. Політика щодо академічної доброчесності.....	58
4. Політика щодо відвідування.....	58
5. Методи контролю.....	58
6. Умови допуску до підсумкового контролю.....	62
7. Список літератури.....	63

Загальні положення

Програму вивчення навчальної дисципліни «Управління підприємством та моделі бізнесу в будівництві» складено відповідно до освітньої програми «Менеджмент організації і адміністрування» підготовки здобувачів 1-го бакалаврського рівня освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент організації і адміністрування».

Електронне навчально-методичне забезпечення дисципліни розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua>).

Предметом вивчення навчальної дисципліни є вивчення інструментарію процесного підходу, технології моделювання та опису бізнес-процесів підприємств, методи їхнього контролю та ідентифікації проблем функціонування процесів, технології покращення бізнес-процесів.

Міждисциплінарні зв'язки: Основи економічної теорії, Макроекономіка, Мікроекономіка, Теорія організації.

Метою дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти цілісної системи теоретичних знань та практичних вмінь щодо розроблення конкурентоспроможних бізнес-моделей будівельних підприємств; досконале опанування теоретичних, науково-методичних знань та аналітико-практичних навичок розроблення конкурентоспроможних бізнес-моделей підприємств у будівельній галузі.

Компетенції студентів, що формуються в результаті засвоєння дисципліни «Управління підприємством та моделі бізнесу в будівництві», це:

– *Інтегральна компетентність*: здатність розв'язувати складні, спеціалізовані завдання та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

– *Загальні компетентності*: здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу; здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності; навички використання інформаційних і комунікаційних технологій; здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

– *Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:* здатність визначати та описувати характеристики організації, здатність визначати перспективи розвитку організації; вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними, здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію під час вирішення професійних завдань, здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення, уміння здійснювати інтегральну оцінку раціональності та продуктивності операційної системи, організаційної структури управління; якості організації бізнес-процесів на будівельному підприємстві та в мікросередовищі будівельного проєкту, який розглядається як специфічне тимчасове підприємство.

– *Результати навчання:* демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства, демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень, описувати зміст функціональних сфер діяльності організації, виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень, виявляти навички організаційного проєктування, демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань; бути критичним і самокритичним, виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера, вміння формувати загальну ієрархію місії, стратегії цілей та завдань будівельного підприємства залежно від етапу життєвого циклу, який дане підприємство проходить.

Інформаційний обсяг навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

Змістовний модуль 1. Теоретико-методологічні підходи до формування моделей бізнесу підприємств.

Змістовний модуль 2. Механізм формування ключових компетенцій та бізнес-процесів будівельних компаній.

Змістовний модуль 3. Практичні завдання (тренінг-курси).

Заплановані навчальні заходи і методи навчання:

1. Лекції, семінари, ділові ігри, вирішення практичних кейсів.
2. Обговорення бізнес-моделей проєктів.
3. Спільне навчання, робота в групах.

4. Запрошення зовнішніх лекторів.
5. Робота над розробкою бізнес-моделі будівельного підприємства.

Для дистанційного навчання: Веб-сесії під керівництвом викладача на платформі Microsoft Teams нададуть методологічну та концептуальну основу для навчання студентів. Всі матеріали курсу доступні в електронному форматі на Освітньому сайті КНУБА <https://org2.knuba.edu.ua>. Виконані семінарські і практичні роботи завантажуються на сторінку курсу на Освітньому сайті і оцінюються викладачем в онлайн-режимі. Виконання контрольних тестових завдань також відбувається в електронному форматі на сторінці курсу. Студентам пропонується задавати запитання і обговорювати матеріал в режимі «реального» онлайн-спілкування. Основний акцент буде зроблено на самостійне навчання та вчасне виконання завдань, передбачених дисципліною.

Курс «**Управління підприємством та моделі бізнесу в будівництві**» дає можливість студентам сформувавши **план розвитку навичок і особистого вдосконалення**, а саме:

- отримати цілісне уявлення про сутність процесного підходу до управління підприємством, його особливості, класифікацію бізнес-процесів, а також категорійний апарат;
- засвоїти технології моделювання та процедури опису бізнес-процесів підприємства;
- розвинути здатності до моніторингу та контролю параметрів бізнес-процесів підприємства;
- набути практичних навичок щодо вибору методів аналізу бізнес-процесів підприємства;
- формування вміння покращення бізнес-процесів підприємства;
- розвинути здатності до проєктування бізнес-процесів підприємства.

Методи, критерії та режим оцінки знань. Прогрес і навчання оцінюється не тільки наприкінці, а й упродовж усього курсу. Прояви здатності мислити і критично аналізувати проблеми будуть повністю враховані під час оцінювання. Оцінки здобувачів освіти визначатимуться завдяки індивідуальним та груповим завданням, виконанню обов'язкового блоку практичних завдань, відповідям на семінарських заняттях, поточному тестовому контролю та виконанню екзаменаційного тесту і завдання.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВ

Лекція 1. Підприємство як основна організаційна структура підприємницької діяльності

Тема 1. Загальна характеристика підприємницької діяльності.

Тема 2. Підприємець та його ділові якості.

Тема 3 . Правові засади підприємницької діяльності в Україні.

Тема 4. Заснування підприємства і його державна реєстрація.

Тема 5. Обмеження бізнесу. Реорганізація і ліквідація підприємства.

Висновки

Key terms:

1. career entrepreneur – someone who takes on the daily management as the owner of the venture, accepting, and perhaps enjoying, the daily risks and rewards of managing and building the venture

2. disruptive technology – technology that once introduced, displaces established patterns, processes, and systems previously accepted as normal or accepted methods

3. divergent thinking – process of generating as many ideas as possible, even when those ideas do not seem logical; the list of ideas can be conflicting, diverse, and disparate

4. due diligence – conducting the necessary research and investigation to make informed decisions that minimize risk

5. entrepreneur – someone who identifies an idea that no one else has acted on or identified; small business ownership and franchising are also entrepreneurial options

6. entrepreneurial mindset – awareness and focus on identifying an opportunity through solving a problem, and a willingness to move forward to advance that idea

7. entrepreneurial venture – any business, organization, project, or operation of interest that includes a level of risk in acting on an opportunity that has not previously been established

8. entrepreneurial vision – idea of what an entrepreneur wants a venture to become, what it will look like, what the driving forces are, and what values and culture should surround it

9. harvest – point at which the venture is sold, at which time the investors receive a return on their investment

10. lifestyle venture – business whose founders' primary focus is the lifestyle they will attain through becoming entrepreneurs, rather than a primary interest in financial rewards

Питання для обговорення

1. Чи повинні бути обмеження підприємницької діяльності в умовах сучасної економіки? Якщо так, то які?

2. Назвіть коло осіб, яким заборонено займатися підприємницькою діяльністю.

3. Яка роль бізнесу в сучасній економіці? У чому полягає сутність новаторської та організаційної функцій підприємництва?

4. У чому полягає господарська та соціальна функції підприємництва?

5. Хто може і хто не може бути суб'єктом підприємницької діяльності в Україні?

6. Назвіть рушійні сили розвитку підприємництва.

7. Назвіть Закони України, на підставі яких здійснюється державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності. Чи є потреба в їх удосконаленні? Чи доцільно використовувати закордонний досвід з цього приводу?

8. Чи є достатніми спрощення державної реєстрації суб'єктів бізнесу?

9. Чи потребує бізнес постійного моніторингу з боку державних органів?

Практична частина. Презентація.

1. Підготуйте характеристику будь-якого будівельного підприємства вашого регіону за таким планом:

- назва підприємства;
- організаційно-правова форма діяльності даного підприємства;
- цілі діяльності підприємства;
- об'єкти діяльності підприємства;
- ресурси, які використовує в своїй діяльності підприємство;

- характеристика стейкхолдерів (зацікавлених осіб) підприємства.
2. Дайте відповідь на клас запитань. Оформити у вигляді презентації.
- 2.1. – Який основний спонукальний мотив підприємницької діяльності?
– Що таке підприємницьке середовище і що воно визначає?
– Як, на Ваш погляд, можна охарактеризувати сучасне підприємницьке середовище в Україні?
- 2.2. – Що являє собою мікросередовище бізнесу?
– Які основні фактори формують мікросередовище підприємництва?
– Що являє собою макросередовище бізнесу?
– Які фактори макросередовища включаються до фінансово-економічної сфери?
– Як і організаційно-правові фактори макросередовища впливають на розвиток підприємництва?
– Які соціально-психологічні фактори макросередовища впливають на розвиток підприємництва?
- 2.3. – Що таке внутрішнє середовище підприємства?
– Які фактори є факторами прямого впливу на зовнішнє середовище підприємства?
– Які фактори є факторами непрямого впливу на зовнішнє середовище підприємства?
- 2.4. – Яке місце посідає підприємець у внутрішньому середовищі підприємства?
– Що являють собою циклічні та нециклічні, постійнодіючі нециклічні та не постійнодіючі фактори підприємницького середовища?
– У чому сутність сприятливості середовища для розвитку підприємництва?
– У чому несприятливість середовища для бізнесу?
– Як податкова політика держави впливає на розвиток підприємництва?

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

Технолог будівельного підприємства розробив оригінальну технологію виготовлення бетону з відходів будівництва. Згодом він вирішив свою розробку реалізувати як підприємницьку ідею, відділившись в окреме підприємство з виробництва будівельних матеріалів (сумішей). Практична реалізація цієї ідеї потребує вибору конкретної форми організації бізнесу.

Яку форму організації бізнесу доцільно вибрати в цьому конкретному випадку?

Які обставини можуть змусити технолога відмовитися від створення (реєстрації) індивідуального підприємства або приватної фірми?

Лекція 2. Розробка концепції бізнесу. Етика бізнесу та бізнес-культура

Тема 1. Підготовка до початку бізнесу.

Тема 2. Психологічні основи бізнесу та підприємницької діяльності.

Тема 3 Розробка концепції бізнесу.

Тема 4. Етика бізнесу.

Тема 5. Бізнес-культура підприємницької діяльності.

Тема 6. Зовнішні прояви бізнес-культури. Бізнес-дизайн. Формування іміджу та стилю підприємця-керівника.

Висновки

Key terms:

1. action plan – organized, step-by-step outline or guide that pulls together the ideas, thoughts, and key steps necessary to help set the stage for entrepreneurial success

2. benchmarking – comparing one's own company's performance with an industry average, a leader within the industry, or a market segment

3. bootstrapping – funding strategy that seeks to optimize use of personal funds and other creative strategies (such as bartering) to minimize cash outflows

4. breakeven point – level of operations that results in exactly enough revenue to cover costs

5. business model – plan for how venture will be funded; how the venture creates value for its stakeholders, including customers; how the venture's offerings are made and distributed to the end users; and the how income will be generated through this process

6. capitalism – system in which individuals, people, and companies have the freedom to make decisions and own property as well as benefit from their own efforts, with government playing a secondary role in oversight

7. cash flow – money collected by the business through revenue and funding versus money disbursed by the business through expenses

8. cash management – management of cash inflows and outflows to support cash needs of the venture

9. corporate entrepreneurship – development of new ideas, opportunities, or ventures through formal research and development processes that focused on the corporation's strategy and goals

10. creative destruction – theory developed by Joseph Schumpeter stating that entrepreneurial innovation is the disruptive force that creates and sustains economic growth, though in the process, it destroys established companies and disrupts employment

11. due diligence – conducting the necessary research and investigation to make informed decisions that minimize risk

12. e-commerce – electronic transactions, particularly over the Internet, for the exchange of goods and services

13. entrepreneurial journey – your exploration to discover if entrepreneurship is right for you

14. entrepreneurial process – set of decisions or actions that can be outlined and followed as a guide to developing or adjusting a venture

15. entrepreneurial spirit – describes a quality of those individuals who are productive self-starters focused on making changes happen

16. entrepreneurial venture – any business, organization, project, or operation of interest that includes a level of risk in acting on an opportunity that has not previously been established

17. framework – structure or outlined process that can be used to accomplish entrepreneurial goals through problem solving, idea generation and validation, and brainstorming

18. franchising – form of licensing that allows the business (franchisor) to share its business model to expand through various distributors (franchisees) for a fee

19. independent contractor (also, freelancer) people or businesses that provide work similar to an employee without being part of the payroll for the contracting business, and who pay their own taxes and pay for their own benefits

20. innovation – new idea, process, or product, or a change to an existing product or process

Питання для обговорення

1. Чи можливий бізнес в умовах командної системи?
2. Чому приватна власність є необхідною умовою бізнесу?
3. Чи тотожні поняття «бізнес» і «підприємництво»?
4. Що таке підприємництво?

5. Чи тотожні поняття «підприємець» і «власник»?
6. Що є метою бізнесу?
7. Яка роль бізнесу в сучасній економіці? Сформулюйте за пунктами.
8. Які елементи охоплює система бізнесу як система господарювання?
9. Що таке «державний» бізнес?
10. Що таке «споживчий» бізнес?
11. На які види поділяється підприємницький бізнес?
12. У чому полягає сутність новаторської та організаційної функцій підприємництва?
13. У чому полягає господарська та соціальна функції підприємництва?
14. На основі яких принципів здійснюється підприємництво?
15. Хто може і хто не може бути суб'єктом підприємницької діяльності в Україні?
16. Назвіть суб'єкти підприємницької діяльності. Які права мають суб'єкти підприємницької діяльності?
17. Які Вам відомі об'єкти підприємницької діяльності?
18. У чому полягають принципи та найважливіші передумови здійснення підприємницької діяльності?
19. Які рушійні сили розвитку підприємництва?
20. Які, на Вашу думку, основні причини невдач у бізнесі?
21. Що таке конфлікт у колективі, яку стратегію щодо вирішення конфлікту має виробити керівник?
22. Якими етичними нормами і правилами необхідно керуватися управлінському персоналу для стабільного функціонування колективу?
23. У чому полягає ставлення найманого працівника до своїх обов'язків?
24. Яке ставлення управлінського персоналу до найманого працівника, який зловживає алкоголем, займається хабарництвом, здирництвом, і які рішення щодо нього можуть прийматися?
25. У чому полягає відмінність між партнером і конкурентом? Коли конкурент стає партнером?
26. Що таке етикет?
27. Розкрийте сутність та значення професійної етики.
28. Охарактеризуйте складові етикету підприємця.
29. Назвіть основні вимоги до зовнішнього вигляду, манер та одягу підприємця.
30. Які фактори потрібно враховувати, вибираючи тему виступу?

31. Розкрийте сутність теорії лідерських якостей як джерел пошуку ключових характеристик бізнес-лідера.

32. Визначте основні якості бізнес-лідера.

33. Які типи бізнес-лідерів можна виокремити за критерієм ефективності та стилю керівництва?

34. Наведіть видові характеристики неефективних бізнес-лідерів.

35. Виокремте ключові аспекти формування іміджу лідера-підприємця у сучасних умовах розвитку.

36. Визначте основні риси поганих бізнес-лідерів.

37. У чому полягає зміст рефреймінгу?

Практична частина. Завдання.

Знайти та охарактеризувати відомі франшизи відповідно до таких критеріїв (відповідати повинен як мінімум 1 критерій франшизи):

- найбільша кількість об'єктів мережі;
- найвищий дохід мережі;
- найбільша тривалість років роботи;
- максимальна екологічна політика;
- максимальна соціальна відповідальність.

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

1. У 2017 році стало очевидним, що компанія Wells Fargo створила понад 2 мільйони фальсифікованих облікових записів клієнтів без згоди, схвалення чи відома клієнтів. Джон Стампф, генеральний директор Wells Fargo, який подав у відставку на тлі цього скандалу, заперечував будь-яку причетність керівництва та правопорушення. Він звинуватив своїх співробітників і звільнив понад 5 300 осіб, задіяних у цьому скандалі.

Дослідіть цей випадок і дайте відповіді на такі запитання:

А. Які організаційні фактори та фактори корпоративної культури переконали співробітників створювати фальшиві облікові записи?

В. Чому співробітники не поставили під сумнів керівництво?

2. У 2017 році Агентство з охорони навколишнього середовища США виявило, що концерн Volkswagen встановив на транспортний засіб «пристрій ураження» — програмне забезпечення, яке виявляє, що тест на викиди триває, контролює двигун, зменшує викиди та дозволяє автомобілю пройти тест на стандарти викидів США. Мартін Вінтеркорн, генеральний

директор Volkswagen, заперечував будь-які правопорушення, пізніше був змушений піти у відставку і визнав, що вони обманювали.

Дослідіть цей випадок і дайте відповіді на такі запитання:

А. Які організаційні та культурні фактори переконали співробітників Volkswagen обдурювати?

В. Чому трудовий колектив не ставив під сумнів керівництво?

3. Восени 2016 року компанія Samsung Electronics пережила масштабну піар-катастрофу, коли її смартфони Galaxy Note 7 почали вибухати через несправні батареї та корпуси. Спочатку компанія заперечувала наявність будь-яких технічних проблем. Потім, коли стало очевидно, що вибухаючі телефони становлять загрозу безпеці та здоров'ю (їм заборонили літати), Samsung звинуватила своїх постачальників у створенні проблеми. Насправді, поспіх побити дату випуску iPhone 7 від Apple був найімовірнішою причиною скорочення кутів у виробництві. Samsung нарешті вирішила цю проблему: відкликала понад два мільйони телефонів у всьому світі та замінила їх новими, вдосконаленими Galaxy Note 7s. Реакція компанії та заміна телефонів значно сприяли розрядці катастрофи та навіть підвищенню ціни акцій компанії. У Samsung зосередилися на клієнті (тобто на безпеці та задоволеності клієнтів) з мотивом робити етично відповідальні речі.

А. Хоча деякі можуть стверджувати, що компанія могла б зробити набагато більше і набагато швидше, можливо, вона все ж діяла розумно?

4. Будь ласка, перегляньте [відео ABC Nightline-IDEO Shopping Cart](#) на YouTube. Це відео демонструє, як підприємницький спосіб мислення в поєднанні зі спільним процесом може бути використаний для створення найбільш інноваційних продуктів.

А. Переглянувши відео IDEO на YouTube, перерахуйте різні фактори, які дозволили IDEO стати прикладом галузі для корпоративних інновацій.

В. Які головні принципи та поведінка сприяли розвитку культури спільної досконалості?

Лекція 3. Суть, функції та підходи до формування бізнес-моделі підприємства

Тема 1. Розвиток поглядів і підходів на процес стратегічного управління компанією.

Тема 2. Бізнес-модель підприємства: поняття, функції, основні види.

Тема 3. Середовище функціонування бізнес-моделі.

Тема 4. Основні підходи до формування бізнес-моделі компанії.

Тема 5. Причини появи нових бізнес-моделей.

Висновки

Key terms:

1. balance sheet – financial statement that summarizes a company's financial condition according to the accounting equation

2. breakeven point – level of operations that results in exactly enough revenue to cover costs

3. business model – plan for how venture will be funded; how the venture creates value for its stakeholders, including customers; how the venture's offerings are made and distributed to the end users; and the how income will be generated through this process

4. business model canvas – developed by Osterwalder and Pigneur, used to develop a business model for a venture, including nine blocks that are mapped out to address customer segments, customer relationships, channels, revenue streams, value propositions, key partners, key activities, key resources, and cost structure

5. business model innovation – occurs when an existing business fundamentally changes their business model

6. business plan – formal document that typically describes the business and industry, market strategies, sales potential, and competitive analysis, as well as the company's long-term goals and objectives

7. competitive matrix – shows how and why a startup has a clear if not measurable competitive advantage for relevant features/benefits by weight according to customers, such as price and quality in relation to competitors

8. customer empathy map – portrayal of a target customer, the most promising candidate from a business' customer segments, which explores the understanding of that person's condition from their perspective to understand their problems and needs

9. disruptive innovation – process that significantly impacts the market by making a product or service more affordable and/or accessible often by smaller companies in an industry

10. executive summary – initial section of a business plan document that summarizes the key elements of the entire plan

11. feasibility analysis – feasibility analysis is the process of determining if a business idea is viable; it includes testing the viability of your product or service, evaluating your management team, assessing the market for your concept, and estimating financial viability

12. financial analysis – forecasts revenue and expenses; projects a financial narrative; and estimates project costs, valuations, and cash flow projections

13. fixed costs – costs that do not change, regardless of the amount of sales

14. go-or-no-go decision – determination to proceed with or abandon a plan or project

15. innovation – new idea, process, or product, or a change to an existing product or process

16. lean model canvas – developed by Ash Maurya as a derivation of the original business model canvas; this canvas differs by addressing unfair advantages, problems, solutions, and key metrics rather than customer relationships, key partners, key activities, and key resources

17. market analysis – analysis of the overall interest in the product or service within the industry by its target market

18. projected cash flow – outline of preliminary expenses, operating expenses, and reserves

19. serviceable available market (SAM) – portion of the market that a business can serve based on its products, services, and location

20. social business model canvas – modification of the business model canvas, designed for social entrepreneurship venues; new areas address impact measures around social impacts and its measurement, surplus, beneficiary segments and social and customer value propositions

21. SWOT analysis – strategic analytical tool used to help a potential venture or existing company identify its strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to business competition

22. total available market (TAM) – total perceived demand for a product or service within the marketplace

23. value proposition – summary describing the benefits (value) customers can expect from a particular product or service

24. value proposition canvas – one of the nine blocks on the business model canvas, this additional tool developed by Osterwalder and Pigneur is designed to illustrate a deeper dive into customer understanding and value creation of a business

25. variable costs – costs that fluctuate with the level of revenue

Питання для обговорення

1. Поясніть сутність та походження поняття «бізнес-модель».
2. На які ключові питання дозволяє дати відповідь бізнесмодель?
3. Назвіть стратегічні, операційні та фінансові функції бізнесмоделей.
4. Які основні переваги та недоліки моделей «від виробництва» та «від клієнта»?
5. Класифікуйте бізнес-моделі за Г. Чесбро.
6. Які види бізнес-моделей можна виділити за функціональною ознакою?
7. Назвіть та охарактеризуйте архетипи бізнес-моделей, створених за критеріями залучених в бізнес активів та прав на ці активи.
8. Розкрийте сутність стратегій формування сучасних бізнесмоделей організацій.
9. Наявність яких етапів передбачає процес формування бізнесмоделі?
10. Охарактеризуйте гуманітарний підхід до формування бізнесмоделей. Які науковці є його основними представниками?

Практична частина. Завдання для розв'язання.

1. Проаналізуйте бізнес-модель будівельної організації (на вибір студента) (табл. 1) за такою схемою:
 - Клієнт (хто?).
 - Ціннісна пропозиція (що?).
 - Ланцюжок створення цінності (як?).
 - Механізм отримання прибутку (чому?).

Характеристика основних компонентів бізнес-моделі організації

Компонент	Характеристика
Ринковий сегмент	
Модель ціноутворення	
Пропозиція споживчої цінності	
Модель отримання доходів і прибутку	
Структура ланцюжка створення цінності	
Організаційна структура	
Конкурентні стратегії	
Стратегії зростання	

2. Обґрунтуйте можливість, доцільність та механізм застосування для будівельної організації (на вибір студента) нестандартних форм бізнес-моделей:

- Айкідо: перетворення сильних сторін суперника на слабкі.
- Бритва і лезо: наживка і гачок.
- Диригент: управління ланцюжком створення цінності.
- Часткова власність: таймшер.
- Додаткові можливості: доплата за опції.
- Інтегратор: участь від початку й до кінця.
- Оплата за фактом користування: сплачуєте тільки за те, чим скористалися.
- Фокус на бідних: клієнти на нижніх шаблях піраміди доходів.
- Відкритий бізнес: спільне створення цінності.
- Прихований дохід: пошук альтернативних джерел.

3. Проаналізуйте бізнес-модель будівельної організації (на вибір студента), використовуючи шаблон бізнес-моделі Canvas О. Остервальдера та І. Піньє (табл. 2).

Шаблон бізнес-моделі Canvas О. Остервальдера та І. Пінье

Ключові партнери	Ключова діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти споживачів
	Ключові ресурси		Канали	
Структура витрат			Джерела доходів	

Охарактеризуйте унікальність бізнес-моделі, визначте її «вузькі місця». Обґрунтуйте необхідні управлінські рішення для підвищення ефективності бізнес-моделі організації.

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

1. Національна асоціація телерадіомовників розпочала конкурс PILOT Innovation Challenge у 2016 році. Виклик зосереджений навколо конкретного питання, спрямованого на допомогу основним споживачам асоціації, мовникам. Останнє питання-виклик було таким: «Яким є нетрадиційний спосіб, яким мовники та інші місцеві ЗМІ можуть служити громадам?». Організатори PILOT уклали з вами контракт, щоб допомогти їм розробити наступний виклик.

А. Використовуючи свої знання інновацій та процесів підприємництва, орієнтованого на клієнта, що б Ви порадили?

В. Як би Ви підійшли до визначення питання виклику?

С. Які питання про інновації у вас виникли б стосовно Innovation Challenge?

2. Інноваційний центр Guidewell в медичному центрі озера Нона на околиці Орландо, штат Флорида, – це об’єкт, площею 92 000 квадратних футів, спрямований на прискорення інновацій у галузі охорони здоров’я. Guidewell, материнська компанія Florida Blue, залучає сторонні компанії, щоб допомогти в цьому інноваційному процесі. Однією з особливостей інноваційного центру є його екосистема спільних ресурсів. Деякі зі стратегічних напрямів центру – залучення споживачів наступного

покоління, обчислювальне здоров'я, добробут та продуктивність людини, цифрове здоров'я та віддалене управління, серед інших областей.

А. Як теорія Крістенсена про руйнівні інновації та теорія робочих місць, які потрібно зробити, можуть допомогти керувати місією Guidewell?

В. Які бізнес-моделі переважають у стратегічних сферах для діючого бізнесу?

С. Які можливості для інновацій для нових компаній?

3. Оскільки молодіжні програми стикаються з серйозним скороченням бюджету, багато молодіжних спортивних організацій реагують підвищенням своїх зборів, що перекладає витрати на сім'ї. Good Sports було засновано в 2003 році для вирішення цієї проблеми, надаючи нове обладнання, взуття та одяг тим, хто найбільше цього потребує. Адресні ринки організації включають дітей у віці від п'яти до вісімнадцяти років, які проживають у домогосподарствах з низьким рівнем доходу, як визначено даними про бідність, і беруть участь у молодіжних видах спорту в п'ятдесяти найбільших столичних районах обслуговування. Ця бостонська організація планує розширитися з трьох існуючих ринків у Далласі, Чикаго та Бостоні до семи загальних ринків до 2023 року з метою обслуговувати 600 000 дітей до цієї запланованої дати.

А. Як виглядатиме карта емпатії клієнтів для цільового користувача Good Sports?

В. А як щодо цільового сегменту клієнтів?

С. Чи буде, чи повинно це відрізнятися на різних ринках?

Д. Чи відрізняється користувач району Бостона від, скажімо, користувача з Атланти?

Е. З огляду на свою соціальну місію, які заходи впливу Good Sports могли б використовувати для оцінки успіху та впливу?

Лекція 4. Ресурсна теорія в системі бізнес-моделювання. Синергізм у бізнес-моделюванні

Тема 1. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія.

Тема 2. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії.

Тема 3. Визначення та види ресурсних ефектів. Економічна характеристика і значення синергізму в бізнес-моделюванні.

Тема 4. Бізнес-інжиніринг та система переваги для підприємства.

Тема 5. Особливості формування бізнес-моделі стратегічного альянсу.

Тема 6. Злиття та поглинання компаній як спосіб розвитку моделей їхнього бізнесу.

Тема 7. Сутність вартісно-орієнтованого управління бізнесом.

Висновки

Key terms:

1. business model – plan for how venture will be funded; how the venture creates value for its stakeholders, including customers; how the venture's offerings are made and distributed to the end users; and the how income will be generated through this process

2. competitive advantage – describes your venture's unique benefits that poise it for growth

3. creative destruction – theory developed by Joseph Schumpeter stating that entrepreneurial innovation is the disruptive force that creates and sustains economic growth, though in the process, it destroys established companies and disrupts employment

4. customers – people the business will be serving, including potential customers from one or more market segments

5. demand – need or desire for the outputs, the product or services

6. demographics – statistical factors of a population or group, such as information about age, gender, income, race, or ethnicity

7. entrepreneurial opportunity – point at which identifiable consumer demand meets the feasibility of satisfying the requested product or service and meets the following conditions: significant market demand, significant market structure and size, significant margins, and resources to support the venture's success

8. financial viability – long-term financial sustainability of an organization to fulfill its mission

9. gig economy – market system in which independent contractors fill a variety of positions

10. infrastructure – all resources the entrepreneur will need in order to launch and sustain a business venture

11. offering – actual product or service, its value proposition, and how you will reach and communicate with your target customers

12. opportunity screening – process used to evaluate innovative product ideas, strategies, and marketing trends, focusing on financial resources, skills of the entrepreneurial team, and competition

13. primary research – research that involves gathering new data

14. secondary research – research that uses existing data

15. shared economy – economy in which some assets are not in use, which may present an entrepreneurial opportunity

16. supply – amount of a product or service produced

17. unique selling proposition – marketer's rationale as to why a product or service is different/better than the competitor's products

Питання для обговорення

1. Розкрийте напрями розвитку ресурсної теорії у системі бізнес-моделювання.

2. Що являє собою інтелектуальний капітал. У чому його особливості з погляду бізнес-моделювання?

3. Охарактеризуйте потенційні стратегічні ресурси компанії.

4. Охарактеризуйте структуру інтелектуального капіталу за системою оцінки компанії «Scandia AFS».

5. Розкрийте зміст комплементарного ресурсного ефекту. У чому його відмінності від мультиплікативного ресурсного ефекту?

6. Ресурсний підхід в управлінні підприємством.

7. Базова одиниця аналізу в ресурсній теорії та її характеристики.

8. Взаємозв'язок між поняттями «ресурси», «активи», «компетенції», «здатності» та «організаційні рутини».

9. Напрями сучасного розвитку ресурсної теорії.

10. Сутність стратегічних ресурсів підприємства та їх елементи.

11. Взаємодія стратегічних ресурсів підприємства та її використання в системі управління.

12. Карта стратегічних ресурсів компанії та її застосування.

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

14. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії.

15. Визначення та види ресурсних ефектів.

16. Сутність поняття «бізнес-інжиніринг», його виникнення та генезис.

17. Інжиніринг як сучасна технологія створення бізнесу та цілісна концепція управління та впровадження трансформацій.

18. Драйвери та бар'єри розвитку бізнес-інжинірингу в Україні та світі.

19. Нові можливості застосування бізнес-інжинірингу в контексті глобалізації та євроінтеграції України.

20. Мета, цілі та результати бізнес-інжинірингу.

21. Принципи та складові бізнес-інжинірингу.

22. Класифікація форм бізнес-інжинірингу.

23. Термінологія бізнес-інжинірингу.

24. Організаційні основи інжинірингу бізнесу.

25. Поняття «реінжинірингу» в економіці підприємства.

26. Інформаційні системи та технології в бізнес-інжинірингу.

27. Методології бізнес-інжинірингу: нотації (мова) стандарти.

Практична частина. Розрахункові завдання.

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				

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	

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

1. DoSomething.Org є «глобальним рухом за добро» серед 6 мільйонів молодих людей, які трансформують свої громади в Сполучених Штатах і в 131 країні світу. Ця некомерційна організація постійно проводить тематичні кампанії, починаючи від отримання понад 1 мільйона пар пожертвуваних джинсів від підлітків для бездомної молоді до очищення 3,7 мільйона

недопалків у рамках своєї ініціативи Get the Filter Out. Минула кампанія «Не будь лохом» вирішила проблему втрати американцями 5,8 мільярда доларів щорічно і виробництва 8,7 мільярда фунтів вуглецевого забруднення, залишаючи невикористані пристрої підключеними до мережі. Компанія прагнула вбити тих «енергетичних вампірів», які не використовуються, змусивши користувачів відключити обладнання від мережі та розмістити липку записку поруч із торговою точкою, щоб нагадати іншим не дозволяти їм висмоктувати енергію сухою. Далі дослідіть проблему, рішення та цю кампанію і дайте відповіді на такі запитання:

- A. Визначте, який соціальний вплив мала кампанія.
- B. Які заходи впливу може оцінити кампанія?
- C. Чи можна створити життєздатний бізнес навколо цієї проблеми?

2. В останні роки підприємницький педагог і автор Стів Бланк почав застосовувати принципи бережливого стартапу в різних державних установах США. Завдяки курсу Hacking for Diplomacy студенти Стенфордського університету почали вирішувати проблеми для Державного департаменту. Колишній посол США в Організації Об'єднаних Націй, представник Держдепартаменту в Кремнієвій долині і старший радник з питань технологій та інновацій, полковник армії США у відставці та інші педагоги-підприємці приєдналися до Бланка в застосуванні методів бережливого стартапу до питань Державного департаменту. Тодішній держсекретар Джон Керрі навіть відвідав студентів Стенфорда і сказав, що з нетерпінням чекає на рішення, які студенти розроблятимуть упродовж десяти тижнів. Один проєкт, який з'явився, був від групи, яка називала себе Team Space Evaders. Перед командою було поставлено завдання працювати над проблемою зіткнення супутників. Учасники склали карти даних про супутникове позиціонування і вивчили, як інформація про потенційне зіткнення передається комерційними операторами і державними установами, починаючи від Федерального управління цивільної авіації і закінчуючи Міністерством оборони.

A. Застосуйте методологію бережливого запуску для визначення потенційних сегментів клієнтів, а також проблем і рішень, які такі студенти, як ви, могли б визначити для Державного департаменту з проблеми зіткнення супутників.

В. Якою була б унікальна ціннісна пропозиція для вирішення цього питання Державним департаментом? Як може спрацювати концепція високого рівня під час продажу концепції в Державному департаменті?

3. Зареєстрована в 2003 році, компанія Tesla заявила у своїй місії, що її метою є «прискорення переходу світу до сталого транспорту». І вона зарекомендувала себе як лідер в області зелених технологій в автомобільному секторі. У своєму початковому бізнес-плані, написаному співзасновником Мартіном Еберхардом, компанія спортивних автомобілів пообіцяла забезпечити вартість висококласного спортивного автомобіля з меншими витратами для клієнта і меншими екологічними витратами для планети. Електромобілі вважалися нижчими за стандартні транспортні засоби до інновацій Tesla у створенні потужних автомобілів, які викликали бажання споживачів. Загальна бізнес-модель автомобільного виробництва спирається на спільне виробництво з галузевими партнерами та модель дистрибуції, залежну від третіх сторін. Стандартні автомобілі орієнтовані на людей і підприємства з індивідуальними транспортними потребами. Ця модель є комерційно життєздатною завдяки спеціально обладнаним додатковим функціям до цін на автомобіль.

А. Бізнес-модель Tesla інша. Визначте принаймні три способи, якими модель Tesla відрізняється від традиційної автомобільної бізнес-моделі.

Лекція 5. Формування системи бізнес-процесів компанії та їх моделювання в діяльності будівельних підприємств

Тема 1. Процесний підхід в управлінні підприємством, визначення та класифікація бізнес-процесів підприємства.

Тема 2. Методологічні засади управління та опису бізнес-процесів.

Тема 3. Інструментарій моделювання та документування бізнес-процесів.

Тема 4. Вимірювання, аналіз та методи удосконалення бізнес-процесів.

Тема 5. Технологія, методи та практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів.

Тема 6. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами та покращення системи управління.

Висновки

Key terms:

- 1. born global** – venture seeking to be a global company from its inception
- 2. build-measure-learn loop** – step-by-step approach on how to maneuver a startup, how to change course if necessary, how to persevere, and how to accelerate the expansion of a business
- 3. business failure** – ending a business due to the lack of goal attainment, which can include low levels of revenue and profit, or not meeting investors' expectations
- 4. business lifecycle** – stages companies go through: birth, growth (or expansion to new markets and products), maturity, decline, death or rebirth
- 5. early adopters** – people who like to try new things and can be found at the onset of the adoption process for a product
- 6. franchising** – form of licensing that allows the business (franchisor) to share its business model to expand through various distributors (franchisees) for a fee
- 7. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** – organization that researches entrepreneurship around the world
- 8. innovation accounting** – assesses whether the changes made to the product are creating the desired results
- 9. iterations** – small changes to the current version of a product to make it better fit consumer needs
- 10. joint venture** – temporary partnership in which two different enterprises combine for the purpose of mutual benefits such as sharing of expenses and to work toward shared goals and the associated potential revenue
- 11. lean pitch** – verbal delivery of an idea or business plan as a request to a group of investors by an entrepreneur
- 12. lean plan** – brief business plan shown to potential investors and employees that is a fast and effective way to set, manage, and evaluate goals and strategies in a business
- 13. lean startup** – methodology entrepreneurs use this method to help them innovate by continuously testing their products and getting feedback from customers in real time
- 14. licensing** – contract in which one enterprise gives permission to another entity to manufacture and sell its products for a royalty
- 15. mergers and acquisitions** – when two companies combine, or one buys the majority stake of the other

16. minimum viable product (MVP) – early version or prototype of a product that may not be polished or complete but that functions well enough that you can begin to market it or test it with potential users

17. pivoting – crucial change done to test a hypothesis regarding the basic product, its growth potential, and business model; if something is not working, then a change or a “pivot” needs to take place

18. strategic alliance – arrangement created by two entities to work on a project by sharing some of their strengths and resources, but not actually creating a new entity as in the case of a joint venture

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте передумови і генезис формування функціонального підходу до управління підприємством. Його переваги та недоліки.
2. Визначте сутність і принципи процесного підходу.
3. Вкажіть структуру бізнес-процесу, ознаки процесу.
4. Визначте переваги та недоліки процесного підходу.
5. З'ясуйте переваги процесно-функціонального підходу.
6. Здійсніть порівняльний аналіз функціонального, процесного, процесно-функціонального підходів.
7. Визначте види процесів в організації.
8. Охарактеризуйте процеси життєвого циклу продукції.
9. Визначте ключові процеси, які створюють цінність.
10. Охарактеризуйте зв'язок основних і допоміжних процесів життєвого циклу продукції.
11. Виконавці процесу. Види входів і виходів.
12. З'ясуйте мету, результативність та ефективність процесу.
13. Визначте функції власника процесу. Параметри процесу.
14. Охарактеризуйте стандарт ISO, модель системи менеджменту якості, яка заснована на процесному підході.
15. Визначте етапи управління процесами.
16. Цикл Демінга-Шухарта. Етапи планування процесу. Схема та складові управління процесом. Додаткова цінність процесу.
17. Які висуваються вимоги до процесів згідно зі стандартами ISO?
18. Охарактеризуйте процедуру впровадження процесного підходу.
19. Визначте процес документування процесів.
20. З чого складаються витрати на забезпечення досягнутого рівня якості, витрати на відповідність і витрати внаслідок невідповідності?

21. Етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
22. Що таке інжиніринг?
23. Чим відрізняється прямий інжиніринг від зворотного?
24. Що показує та містить в собі бізнес-модель організації?
25. Поясніть відмінність моделей «AS IS» і «TO BE».
26. Сутність функціонально-вартісного аналізу бізнес-процесів.
27. Етапи проведення функціонально-вартісного аналізу бізнес-процесів.
28. Які знаєте CASE-засоби моделювання бізнес-процесів?
29. Сутність процесного підходу до управління підприємством.
30. Порівняльна характеристика процесного та функціонального підходів до управління.
31. Сутність дефініції «бізнес-процес», основні характеристики бізнес-процесів підприємства.
32. Елементи бізнес-процесу.
33. Еволюція філософії якості.
34. Концепція всебічного управління якістю (TQM).
35. Концепція вивчення часу і операцій (TMS).
36. Стандарти серії ISO 9001 як практичне втілення процесного підходу.
37. Європейські та світові тренди в управлінні якістю продукції, товарів та послуг.
38. Сутність та місце бізнес-процесів в архітектурі підприємства.
39. Класифікація бізнес-процесів підприємства, їхні основні характеристики та атрибути.
40. Принципи ідентифікації бізнес-процесів.
41. Технологія моделювання бізнес-процесів у межах обраної бізнес-моделі.
42. Методи статистичного і динамічного моделювання бізнес-процесів.
43. Модель бізнес-процесів «AS IS» («як є»).
44. Модель бізнес-процесів «TO BE» («як повинно бути»).
45. Моделювання процесів «зверху-вниз» та «знизу-вгору».
46. Методика опису бізнес-процесів та ідентифікація мережі бізнес-процесів.
47. Паспорт опису бізнес-процесу.
48. Формати графічних схем бізнес-процесів.
49. Регламентація бізнес-процесів: призначення, цілі, принципи.
50. Переваги та недоліки регламентації бізнес-процесів.

Практична частина. Завдання.

1. Виділіть та проаналізуйте показники ефективності бізнес-процесу, в якому Ви берете участь (зокрема час виконання, вартість виконання).
2. Проведіть функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесу стратегічного управління компанією, в якій Ви працюєте.
3. Проведіть реінжиніринг бізнес-процесу, власником якого Ви є.
4. Змодельуйте новий бізнес-процес – процес реінжинірингу всіх бізнес-процесів вашої компанії (модель «ТО ВЕ»), оцініть час і витрати.

Ситуаційні завдання.

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:

- девелоперська будівельна компанія;
- ріелторська будівельна компанія;
- будівельний магазин;
- міжнародна компанія (Amazon, Google, Apple та інші).

Ситуація 2.

1. Виконати процесно-цільовий опис підприємства, яке досліджується, що дозволить отримати взаємопов'язані відповіді на такі 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.
3. Для підтримки процесів відтворення і управління сформувані набір відповідних посадових функцій для закріплення їх за виконавцями.
4. Зробити висновки щодо рольового забезпечення бізнес-процесів підприємства.



Рис. 1- Модель процесно-рольового опису підприємства

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

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 оглядів, прогнозів тощо.
4. «Підготовка матеріалів до передачі» – підготовка звіту у електронному вигляді спеціалістами ІТ, підготовка документації бухгалтерією та передача маркетингологами даних і бухгалтерських документів замовникам.

Якщо розглядати детальніше, бізнес-процес «Продаж» включає такі підпроцеси:

1. Заповнення заяви – спеціалістом відділу маркетингу на підставі заказу клієнта 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 такі підпроцеси:

1. Укладання договору з постачальником – здійснюється маркетологом 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 такі 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 такі 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, перетворивши його на 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. 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».

ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 1 розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/>).

1.2. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Лекція 6. Управління життєвим циклом бізнес-моделі.

Інноваційні моделі бізнесу

Тема 1. Життєвий цикл бізнес-моделі підприємства. Характеристика етапів руху капіталу.

Тема 2. Трансформація бізнес-моделі компанії.

Тема 3. Інноваційні моделі бізнесу будівельних компаній.

Тема 4. Інноваційна пропозиція споживчої цінності. Інноваційна сегментація ринку.

Тема 5. Інноваційні структури створення цінності. Інноваційні моделі отримання прибутку.

Тема 6. Інноваційні конкурентні стратегії. Інноваційні стратегії зростання.

Висновки

Key terms:

1. Brainstorming – generation of ideas in an environment free of judgment or dissension with the goal of creating solutions

2. Creativity – development of original ideas

3. design thinking – method to focus the design and development decisions of a product on the needs of the customer, typically involving an empathy-driven process to define complex problems and create solutions that address those problems

4. diffusion chasm – most critical point of adoption, which often occurs at the end of the early adoption phase, before the early majority steps in and truly confirms (or not) the diffusion of an invention

5. disruptive innovation – process that significantly impacts the market by making a product or service more affordable and/or accessible often by smaller companies in an industry

6. empathy – human ability to feel what other humans are feeling, which in the context of creativity, innovation, and invention is essential to beginning a process of human-centric design

7. ideation – purposeful process of opening up one's mind to new trains of thought that branch out in many directions from a stated purpose or problem

8. incremental innovation – innovation that modifies an existing product or service

9. innovation – new idea, process, or product, or a change to an existing product or process

10. invention – truly novel product, service, or process that, though based on ideas and products that have come before, represents a leap, a creation truly novel and different

11. iterative development – process in which inventors and innovators continuously engage with potential customers in order to develop their products and their consumer bases at the same time

12. lateral thinking – free and open thinking in which established patterns of logical thought are purposefully ignored or even challenged

13. linear thinking – logical, step-by-step process

14. minimum viable product (MVP) – early version or prototype of a product that may not be polished or complete but that functions well enough that you can begin to market it or test it with potential users

15. open innovation – searching for and finding solutions outside of the organizational structure

16. pain point – problem that people have with a product or service that might be addressed by creating a modified version that solves the problem

17. pioneering innovation – one based on a new technology, a new advancement in the field, and/or an advancement in a related field that leads to the development of a new product

18. scientific method – most often associated with the natural sciences, outlines the process to discover an answer to a question or a problem

19. user interface – what the user sees and interacts with

Питання для обговорення

1. Причини появи нових бізнес-моделей.
2. Традиційний і новаторський підходи до бізнесу.
3. Моделі інноваційного бізнесу за Слівотскі – Моррісоном.
4. Компоненти розгорнутої інноваційної бізнес-моделі.
5. Моделі видатних новаторів бізнесу.
6. Особливості сучасного бізнесу.
7. Моделі бізнесу в Інтернеті.
8. Основні категорії моделей бізнесу в Інтернеті.
9. Ресурсна модель отримання надприбутків.

Практична частина. Завдання.

1. Відкриті інновації можна критикувати за те, що вони розпливчасті і заохочують корпорації намагатися здійснювати корпоративне шпигунство для пошуку рішень проблем, які поділяють кілька фірм в одній галузі. Чи є відкриті інновації всім, чим вони є? Чи справді вони нові? Чи заохочує це крадіжку інтелектуальної власності?

2. У який момент продукт є справді винаходом? Чи можете ви подумати про продукти, які деякі люди вважають винаходами, але які інші вважають простими варіаціями попередніх продуктів?

3. Яка цінність творчих зусиль, які не призначені для продажу і які ніколи не перетворюються на продукти для ринку?

4. Критики сучасного суспільства припускають, що в усьому світі існує щось схоже на «культ технологій». Деякі люди ставляться до інновацій та винахідливості як до ліків, навіть якщо соціальні умови, такі як бідність, погіршення стану навколишнього середовища та голод, зберігаються. Чи можуть інновації вилікувати всі хвороби суспільства? Якщо так, то що стоїть на шляху? Чому сучасна епоха не вирішила основні потреби людини та проблеми з правами людини за допомогою технологій?

5. Чи можете ви подумати про продукт, який ви або хтось із ваших знайомих прийняв рано, лише для того, щоб спостерігати, як він потрапляє в прірву поширення між першими користувачами та першими більшопрохідцями? Що це був за продукт і чому, на вашу думку, він не зміг подолати цю прогалину?

6. Що робить модель для творчості необхідною? Хіба творчість не є протилежністю чи відсутністю структури?

7. Чому модель інновацій підкреслює, що вона не закінчується вирішенням проблем?

8. Чому розділ про винахідництво так зосереджений на побудові команди? Хіба більшість винахідників і по-справжньому творчих людей не відомі тим, що працюють соло?

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

1. Відкриті інновації означають більше, ніж пошук в Інтернеті інших, хто намагається вирішити ті ж проблеми, що і ви, і намагається черпати натхнення в інших корпораціях та інших підприємців. Це також передбачає формування партнерських відносин, підтримку нових підприємств,

інвестування в бізнес-акселератори та придбання фірм, які впроваджують інновації способами, цінними для вашої фірми або для ваших підприємницьких зусиль (припускаючи, що ви можете залучити капітал для придбання фірми, поки ви розробляєте свій винахід).

Подумайте про приклад фірми (крім Samsung, приклад зі статті Merit Morikawa, і Apple, «легка» відповідь), яка займалася всіма цими практиками.

Що, здається, рухає цими різними способами відкритих інновацій?

Коли вони найбільш доцільні? Коли вони не підходять етично?

2. Прочитайте цю статтю, щоб підготуватися до відповіді на це запитання: <https://www.brookings.edu/blog/brookings-now/2018/05/23/artificial-intelligence-will-disrupt-the-future-of-work-are-we-ready/>. (Бреннан Хобан. «Штучний інтелект порушить майбутнє роботи. Ми готові?» Брукінгском. 23 травня 2018 року).

Багато ознак вказують на зростаючу автоматизацію в різних галузях промисловості найближчими десятиліттями. У багатьох випадках руйнівні технології змушують людей впроваджувати інновації. Грунтуючись на інноваційній моделі DICEE, поясніть, як люди будуть потрібні на дизайнерській стороні інновацій для створення продуктів, орієнтованих на людину? Як ви можете створити кар'єру, яка буде «захищена від зривів»?

Лекція 7. Особливості аутсорсингової моделі бізнесу компанії.

Практика використання бенчмаркінгу в бізнес-моделюванні

Тема 1. Особливості формування аутсорсингової бізнес-моделі та доцільність її використання.

Тема 2. Переваги та недоліки застосування аутсорсингу у будівельному бізнесі.

Тема 3. Бенчмаркінговий проєкт: характеристика та основні етапи реалізації.

Тема 4. Бенчмаркінгові стратегії будівельних підприємств.

Висновки

Key terms:

1. Benchmark – A measured, “best-in-class” achievement; a reference or measurement standard for comparison; this performance level is recognized as the standard of excellence for a specific business process.

2. Benchmarking – A systematic and continuous measurement process; a process of continuously comparing and measuring an organization's business processes against business leaders anywhere in the world to gain information which will help the organization take action to improve its performance.

3. Benchmarking gap – The difference in performance between the benchmark for a particular activity and other companies in the comparison; the measured leadership advantage of the benchmark organization over other organizations.

4. Best-in-class – Outstanding process performance within an industry; words used as synonyms are best practice and best-of-breed.

5. Best-of-breed Outstanding process performance within an industry; words used as synonyms are best practice and best-in-class.

6. Best practices Superior performance within a function independent of industry, leadership, management, or operational methods or approaches that lead to exceptional performance; best practice is a relative term and usually indicates innovative or interesting business practices which have been identified as contributing to improved performance at leading companies.

7. Capability mapping The analysis of the business infrastructure of an organization to determine unique abilities and potential.

8. Common interest group A network of individuals who share a mutual interest in a specific subject and have agreed to share their own experiences.

9. Competitive analysis Analyzing the magnitude and rationale for the gap between one's own organizational performance measures and the performance measures of competing organizations.

10. Etiquette The conduct or procedure required to be observed in social or official life.

11. Exchange The act of giving or taking one thing in return for another.

12. Executive champion An executive supporter who serves as a "militant defender" or advocate of a particular civil right or activity.

13. Functional Process benchmarking which compares a particular business benchmarking function at two or more companies.

14. Generic benchmarking Process benchmarking which compares a particular business function or process at two or more companies independent of their industry.

15. Global benchmarking The extension of strategic benchmarking to a global scale.

16. Goals The numerical target value or observed performance which indicates the strategic direction of an organization.

17. Internal benchmarking Process benchmarking which is performed within an organization by comparing similar business units or business processes.

18. Leadership goal A goal whose achievement will place an organization in a leadership position among similar organizations

19. Process benchmarking The measurement of discrete process performance and functionality against organizations that are excellent in those processes.

20. Process owner The individual who exercises the possession or control over a process.

21. Process stakeholder Individuals who have an interest in the conduct of a particular process.

22. Project facilitator The individual who focuses on the process of benchmarking and makes that process easier for the team.

23. Project sponsor The individual who provides the financial support for a benchmarking project; an individual who plans and carries out a project or activity; one who assumes the responsibility for a project.

24. Short-term goal Goals which may be accomplished within a short time frame, usually less than one year.

25. Strategy The plans and means to achieve the goal for a particular objective.

26. Strategic alliance A strategic bond or connection between organizations with common interests; an association to further the common interests of its participants.

27. Strategic benchmarking A systematic business process for evaluating alternatives, implementing strategies, and improving performance by understanding and adapting successful strategies from external partners who participate in an ongoing strategic alliance.

28. Strategic intent A statement of the persistent ambitions of a company which helps to guide its decisions for resource allocation and goal setting.

29. Strategic planning A roadmap to gain competitive advantage by achieving goals that define business objectives for critical success factors.

30. Subject matter expert An individual whose knowledge of the content of a particular subject is considered to be exceptional.

31. Survey To query individuals in order to collect data for the purpose of analyzing some group or sample of a population.

32. Target A mark to shoot at; a goal to be achieved.

33. Team leader An individual who participates on a team and takes on the leadership role for that team.

34. Team member An individual who participates on a team and may take on one or more roles with respect to that team.

35. Thesaurus A book of words and their synonyms.

36. Total quality A customer-focused management philosophy and strategy management which seeks continuous improvement in business processes using analytical tools and teamwork which encompasses the participation of all employees.

37. Vision The achievable dream of what an organization wants to do and where it wants to go.

38. World class Leading performance in a process independent of industry, function, or location.

Питання для обговорення

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.
5. Сутність бенчмаркінгу.
6. Генерація бенчмаркінгу.
7. Види бенчмаркінгу.
8. Бенчмаркінговий проєкт: характеристика та основні етапи реалізації.
9. Стратегічний бенчмаркінг у бізнес-моделюванні.

Практична частина. 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:

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

- де $E\Phi$ – економічний ефект передачі бізнес функцій зовнішньому суб'єкту;
 $C_{\text{ВП}}$ – фактичні (планові) витрати у разі виконання функцій власними силами;
 $C_{\text{ЗФ}}$ – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом.
2. Розрахунок коефіцієнту ефективності аутсорсингу:

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

де K_e – коефіцієнт ефективності аутсорсингу; $E\Phi$ – економічний ефект передачі бізнес-функцій зовнішньому суб'єкту; $C_{\text{ЗФ}}$ – 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 hr-менеджера, платить йому заробітну плату 13700 грн./міс. Додаткові витрати на рекрутинг компанії є такими: оренда офісу для проведення співбесід (проводяться 3 рази на рік) 4750 грн. за захід; оплата відряджень на 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 цього працівника залишити у штаті підприємства). Заробітна плата 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.

Завдання 4. 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 табл. 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]

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

1. У середині 1990-х років принаймні одна газетна компанія, нині неіснуюча мережа Knight-Ridder, створила прототип планшетної газети, яка дуже нагадує сучасний iPad. Відео 1994 року під назвою «The Tablet Newspaper: A Vision for the Future» демонструє дизайн футуристичної газети, розробленої в Knight Ridder Information Design Lab в Боулдері, штат Колорадо. Відео стало вірусним у 2011 році після того, як воно було розміщене на YouTube та численних веб-сайтах та блогах. Людина, що стоїть за планшетним баченням, Роджер Фідлер, навіть опублікував есе, що описує майбутнє планшета ще в 1981 році. Лабораторія Knight-Ridder ділила стіну зі своїм сусідом Apple, а керівники обмінювалися ідеями та відвідувачами. Газетна компанія, зосереджена на створенні контенту, а не на апаратній стороні, вирішила не патентувати дизайн свого планшета і відмовилася від проєкту, оскільки екрани забирали занадто багато енергії, і це було занадто дорого.

А. Використовуючи компоненти техніко-економічного обґрунтування, подумайте, як газетна компанія буде вирішувати питання «піти або не йти» – для кожного компонента техніко-економічного обґрунтування.

В. Який мала вигляд газетна компанія в 1990-х роках з точки зору управлінської майстерності, ресурсних можливостей, фінансової життєздатності та аналізу ринку?

С. Як ви думаєте, газета прийняла мудре рішення відмовитися від проєкту, коли це сталося? Чому так чи ні?

2. Заснована в 2013 році в основному як навчальний табір з кодування, Tech Talent South пропонує як заочні, так і денні курси на такі теми, як Ruby on Rails та Big Data Analytics. У більшості програм табору закінчуються кооперативні робочі простори та тимчасові локації в містах, в яких він присутній. Основна увага заснованої в Атланті, а тепер і розташованої в Північній Кароліні компанії, як зазначеної в назві, була зосереджена на кодуванні на півдні, але на сьогодні компанія розширилася до одинадцяти ринків, з планами розширитися ще більше. Засновниця Бетсі Іділбі жартує, що вона б не назвала компанію Tech Talent South, якби знала весь її потенціал і зростання, включаючи підключення до підприємницької екосистеми в таких містах, як Колумбус, штат Огайо. Компанія навіть має офіси в північно-східному місті Хартфорд, штат Коннектикут.

А. Чи могло техніко-економічне обґрунтування допомогти Бетсі з самого початку?

В. Компанія розширила свій бізнес, пропонуючи корпоративні тренінги в існуючих компаніях, а не викладання занять безпосередньо для студентів. Як би ви визначили новий потенційний ринок для виходу Tech Talent South?

С. Що можна було б зробити з його існуючим бізнесом?

Д. Як би ви порадили компанії щодо прийняття рішень для виходу на нові ринки?

Лекція 8. Оцінювання ефективності бізнес-моделі компанії. Технологія обґрунтування стратегічних карт у бізнес-моделюванні

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

Тема 2. Система показників відповідальності – ASC і піраміда результативності.

Тема 3. Сучасні методи вартісного оцінювання бізнес-моделі компанії.

Тема 4. Процес розроблення стратегічних карт.

Тема 5. Практика використання стратегічних карт у бізнес-моделюванні.

Тема 6. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами будівельних підприємств.

Висновки

Key terms:

- 1. burn rate** – rate at which cash outflow exceeds cash inflow
- 2. buyback clause** – legal agreement regarding an exit by a founding team member prior to the harvesting of the venture
- 3. code of conduct** – formal statement that provides guidance on how ethical conduct is demonstrated
- 4. company culture** – shared beliefs, values and assumptions held by people regarding how to behave or conduct themselves within the context of fitting into an organization
- 5. Delphi method** – group decision-making process that includes a diverse group of people who are located at different locations and willing to respond to a series of questionnaires to assist in providing ideas, information or solutions to a defined question or problem
- 6. escalation of commitment** – tendency to continue with a predetermined action based on the past efforts and contributions to the project rather than an analysis of the current realities that disclose a new solution or approach is necessary
- 7. fail-safe point** – identified point that triggers the entrepreneur to consider what actions are needed to bring the venture back to a healthy position and whether this action is reasonable and feasible
- 8. founders' agreement** – written document that addresses contractual topics such as division of equity, compensation, contributions to the venture, and commitments to the venture with timelines included
- 9. Gantt chart** – bar chart used to organize and plan sequential steps in a process
- 10. hindsight bias** – belief that, in retrospect, the outcome was predictable when the outcome wasn't predictable due to various uncontrollable factors
- 11. hubris** – overinflated belief in oneself
- 12. lifestyle business** – business that provides incomes similar to other forms of employment
- 13. Nominal Group technique** – group decision-making process that requests multiple rounds of responses and discussions of response
- 14. noncompete agreement** – formal agreement that the person signing the document will not work for another organization that is a direct competitor of their current employer during employment and usually for a specified length of time after employment ends

15. nondisclosure agreement – formal agreement that the person signing the document will not sharing proprietary information with outside sources

16. planning fallacy – creation of a plan that is too optimistic and not aligned with conservative assumptions

17. serial entrepreneur – entrepreneur who becomes involved in starting multiple entrepreneurial ventures

18. social capital – goodwill that is created through helping someone else

19. status quo bias – pattern of relying on previous actions and results as the accepted pattern and outcome with a bias against change or new information or new results

Питання для обговорення

1. Здійсніть порівняльну характеристику методів моделювання та опису бізнес-процесів підприємства.
2. Вкажіть переваги та недоліки методів схематизації процесів.
3. Які існують методи моделювання бізнес-процесів підприємства?
4. Охарактеризуйте методологію створення моделі та її складові.
5. Вкажіть структуру моделей організації.
6. Визначте етапи процесу моделювання.
7. Охарактеризуйте модель SADT.
8. Розкрийте методологію функціонального моделювання IDEF.
9. Визначте основні компоненти діаграми потоків.
10. Опишіть модель «AS IS».
11. Вкажіть ознаки неефективних процесів.
12. Охарактеризуйте модель «TO BE».
13. Розкрийте сутність імітаційного моделювання, етапи його здійснення.
14. Визначте блок-схему процесу прийняття рішень (метод PDPC).
15. Опишіть вплив середовища на процес вирішення.
16. Охарактеризуйте ігрові методи управління процесами в умовах невизначеності.
17. Які існують критерії вибору стратегії?

Практична частина. Розв'язання практичних завдань.

Завдання 1. «Фірма «Аркада», яка володіє мережею будівельних магазинів, 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)».

Завдання 2. На зборах акціонерів компанії «Орхідея» – одна з провідних виробників будівельної продукції – керівництво 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 проєкт стратегічного бенчмаркінгу. Робоча група, призначена для реалізації бенчмаркінгового проєкту, 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

Практична частина. Кейсове ситуаційне завдання.

1. Ви познайомилися з The Cut Buddy, пластиковим інструментом для догляду за волоссям і бородою, який почав продаватися на Amazon у 2016 році, у **The Business Plan**. Після фінансування від інвестора *Shark Tank* Деймонда Джона компанія планує розширити свою лінійку продуктів у роздрібній торгівлі.

А. Чим бізнес-план е-commerce-бізнесу компанії відрізнятиметься від роздрібною дистрибуторської точки?

В. Обговоріть, як зміни в аспектах початкового бізнес-плану вплинули на результат успіху The Cut Buddy.

С. Якими, на вашу думку, повинні бути ключові ринки та стратегії, що рухаються вперед для компанії?

2. Pretty Young Professional, про який йдеться в **«Бізнес-плані»**, зазнав невдачі через розбіжності між чотирма його засновниками, що виникли незабаром після запуску.

А. Якщо ви збираєтеся запустити підприємство сьогодні, окресліть, які кроки вам потрібно буде зробити під час формулювання бізнес-плану?

В. Яким, на вашу думку, буде загальний адресний ринок, під яку галузеву класифікацію він підпадатиме і хто буде основною конкуренцією?

Лекція 9. Розвиток бізнес-моделей підприємництва у цифровій економіці

Тема 1. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій.

Тема 2. Інструменти цифрової трансформації бізнес-моделей. Опис програмних комплексів, які реалізують моделювання бізнес-процесів.

Тема 3. Методологія структурного аналізу та проєктування SADT.

Тема 4. Графічні формати опису бізнес-процесів IDEF та ARIS.

Тема 5. CASE-технології та моделювання бізнес-процесів будівельної організації.

Тема 6. Графічне моделювання у форматі IDEF: нотації IDEF0, IDEF3, DFD.

Тема 7. Імітаційне моделювання бізнес-процесів.

Висновки

Key terms:

1. **SADT** (an acronym for structured analysis and design technique) is a structural analysis and design methodology that integrates the modeling

process, project configuration management, the use of additional language tools and project management with its own graphical language. The modeling process can be divided into several stages: interviewing experts, creating diagrams and models, distributing documentation, assessing the adequacy of models and accepting them for further use. This process is well-established, because when developing a project, specialists perform specific duties, and the librarian ensures that information is exchanged in a timely manner.

2. IDEF0 – Function Modeling – methodology of functional modeling and graphic description of processes, intended for formalization and description of business processes. A feature of IDEF0 is its emphasis on the hierarchical representation of objects, which greatly facilitates the understanding of the subject area. In IDEF0, logical connections between jobs are considered, and not the sequence of their execution in time (WorkFlow).

3. ARIS is a methodology and a family of software products based on it, developed by IDS Scheer AG (Germany) for the structured description, analysis and improvement of enterprise business processes, preparation for the implementation of complex information systems and controlling business processes.

4. CASE technology is an IS design methodology, as well as a set of tools that allow you to visually model the subject area, analyze this model at all stages of IS development and support, and develop applications in accordance with the information needs of users.

5. IDEF0 – Function Modeling – methodology of functional modeling and graphic description of processes, intended for formalization and description of business processes. A feature of IDEF0 is its emphasis on the hierarchical representation of objects, which greatly facilitates the understanding of the subject area. In IDEF0, logical connections between works are considered, and not the sequence of their execution in time

Питання для обговорення

1. CASE-технології як методологічна та інструментальна база для моделювання, аналізу, інжинірингу й реінжинірингу бізнесу.

2. Програмне забезпечення в бізнес-інжинірингу.

3. Програмний продукт ADONIS: CE як інструмент створення архітектури підприємств та управління бізнес-процесами. Його основні функції та характеристики (процес моделювання, документація атрибутів об'єктів, симуляція процесів, створення звітів, публікація процесів).

4. Modelio як середовище з відкритим кодом для моделювання та Gliffy Online як онлайн-інструмент побудови діаграм бізнес-процесів.

5. Характеристика графічних редакторів: Microsoft Visio, BPwin, ERwin, ARIS.

6. Браузерна програма Draw.io.

7. Програма Microsoft Visio.

8. Програма моделювання бізнес-процесів Dia.

9. Що таке методологія SADT?

10. Які фази застосування SADT-методології ви знаєте?

11. Що таке SADT-модель?

12. З яких послідовних етапів складається процес моделювання в SADT?

13. Що таке результат бізнес-процесу?

14. Хто такий власник бізнес-процесу?

15. Хто такі виконавці бізнес-процесу?

16. Що таке входи бізнес-процесу?

17. Що таке управління процесу?

18. Як позначається процес в SADT?

19. Що таке механізм процесу?

20. Що таке декомпозиція та для чого вона використовується в SADT?

21. Для чого використовується стандарт IDEF0?

22. Охарактеризуйте основні елементи діаграми IDEF0.

23. Які елементи стандарту IDEF0 входять до контекстної діаграми?

24. Охарактеризуйте бізнес-процес.

25. Охарактеризуйте процедуру та бізнес-операцію.

26. Охарактеризуйте базові принципи структурного підходу.

27. Які правила SADT-методології використовуються для побудови моделей в стандарті IDEF0?

28. Які види інтерфейсних дуг використовуються в стандарті IDEF0? Охарактеризуйте їх.

29. Які відмінності під час зображення бізнес-процесів у нотаціях IDEF0 та IDEF3?

30. Які основні складові має модель в нотації ARIS?

31. Коли доцільно використовувати нотацію DFD?

32. На яких рівнях доцільно використовувати різні типи діаграм: DFD, ARIS, IDEF3?

33. Види графічних моделей.

34. Способи представлення графічних моделей.

35. Стандарти IDEF.
36. Правила формування графічних схем бізнес-процесів у стандарті IDEF0.
37. Правила формування графічних схем бізнес-процесів у стандарті IDEF3.
38. Правила формування графічних схем бізнес-процесів у стандарті DFD.
39. Вимоги до оформлення аркуша моделі бізнес-процесу.
40. Вимоги до ідентифікації об'єктів моделей бізнес-процесів.
41. Стандарти підприємства. Обов'язкові та рекомендовані формати графічних схем бізнес-процесів.
42. Концепція опису бізнес-процесів підприємства.

Практична частина. Моделювання різних аспектів технологічного процесу із застосування діаграм нотацій IDEF3, DFD, ARIS.

Завдання: виконати моделювання технологічного процесу із застосування діаграм нотацій IDEF3, DFD, ARIS.

Мета роботи: навчитись робити моделі предметної області виробництва на прикладі діаграм нотацій IDEF3, DFD, ARIS.

Робота виконується з використанням стандарту функціонального моделювання IDEF0.

Необхідно побудувати контекстну діаграму і всі рівні декомпозиції відповідно до постановки завдання, яке наведене у лабораторній роботі з використанням стандарту IDEF0.

1. Ознайомитися з теоретичним матеріалом: <https://www.javatpoint.com/software-engineering-data-flow-diagrams>, <https://www.youtube.com/watch?v=HBNHnuYL13A> – приклад роботи з Ramus.

2. Встановити JRE від версії 6 та вище. Джерело: <https://www.java.com/en/download/manual.jsp>.

3. Встановити Ramus або Ramus Educational, або Ramus Portable.

Робота виконується з використанням стандарту функціонального моделювання IDEF0.

У роботі проводиться побудова моделі «Управління договорами на виробництво та постачання готової продукції».

Необхідно побудувати контекстну діаграму і всі рівні декомпозиції відповідно до постановки завдання, яке наведене у лабораторній роботі з використанням стандарту IDEF0.

На основі побудованої моделі, необхідно оформити звіт, що включає:

- 1) вхідні дані виконання роботи (запропонований варіант);
- 2) контекстну діаграму і всі діаграми декомпозиції відповідного варіанту, наведені в стандарті IDEF0;
- 3) опис процесу побудови діаграми відповідно до наведеного у лабораторній роботі прикладу;
- 4) звіт, який сформований у програмному продукті.

Лекція 10. Практичні аспекти формування та розвитку бізнес-моделей будівельних компаній. Business Process Management Notation

Тема 1. Сучасні підходи до поліпшення бізнес-процесів.

Тема 2. Характеристика сучасних бізнес-моделей високотехнологічних компаній.

Тема 3. Практичні аспекти забезпечення ефективного функціонування бізнес-моделі (кейс-метод).

Тема 4. Основи моделювання та нотації бізнес-процесів (BPMN).

Висновки

Key terms:

1. BPMN (Business Process Model and Notation) notation is used to describe low-level processes. A process diagram in BPMN notation is an algorithm for executing a process. The diagram can define events, performers, material and documentary flows accompanying the execution of the process. Each process can be decomposed into lower levels. Decomposition can be done in BPMN or EPC notations. When decomposing a BPMN process located on a SADT diagram, the arrows from the SADT diagram are not transferred to the BPMN diagram.

2. mission statement – statement of an organization’s reason for being that defines its primary long-term goal, explains what the venture will do, what value it will provide to the end customer, and how it will accomplish that action

3. opportunity-identifying perspective – method for identifying a problem and determining how it could be translated into an opportunity to create a new venture

4. quantifiable manner – method to determine if a goal has been met or not

5. serial entrepreneur – entrepreneur who becomes involved in starting multiple entrepreneurial ventures

6. SMART goals – well-structured and defined goals that are specific, measurable, achievable, realistic and timely

7. social entrepreneur – entrepreneur who has an interest in solving a social, environmental, or economic problem

8. value proposition – summary describing the benefits (value) customers can expect from a particular product or service

9. vision statement – picture of what the venture will become in the future or what the venture will grow into

10. Key business process Those processes that influence the customer's perception of your business

Питання для обговорення

1. Опишіть цикл Демінга–Шухарта.
2. Вкажіть умови успішної реалізації проєкту.
3. Які існують результати поліпшення процесів?
4. Охарактеризуйте процедури поліпшення процесів.
5. Які існують японські методи поліпшення процесів?
6. Визначте зміст методів безперервного поліпшення процесів.
7. У чому полягає сутність постійного поліпшення?
8. Сутність методу бенчмаркінг і генезис його розвитку.
9. Вкажіть особливості реінжинірингу бізнесу та умов його успіху.
10. Здійсніть порівняльну характеристику удосконалення і реінжинірингу бізнесу.
11. Вкажіть сутність моделі ділового удосконалення EFQM.
12. Визначте концепцію «бережливе виробництво».
13. Вкажіть напрями поліпшення процесів на основі самооцінки.
14. Які існують інструменти управління процесом удосконалення?
15. Що таке нотація BPMN?
16. Як використовується нотація BPMN?
17. Елементи й символи в нотації BPMN 2.0.
18. В яких ситуаціях використовується нотація BPMN?
19. Поясніть поняття «доріжка» та «пул». Для чого вони використовуються?
20. Які основні типи дій в нотації BPMN ви знаєте?
21. Як класифікуються графічні елементи подій в BPMN? Для чого вони використовуються?
22. Поясніть поняття «потік». Для чого він використовується?

Практична частина. Індивідуальне завдання.

Створення схеми бізнес-процесу у символах BPMN.

Мета: навчитися складати схеми бізнес-процесу будівельної компанії із застосуванням додатку Draw.io.

Завдання: 1. Студенти обирають завдання згідно з останньою цифрою номеру залікової книжки.

2. За цим завданням створюється словесний опис бізнес-процесу.

3. Створення схеми виконується тільки у додатку Draw.io з достатньою кількістю коментарів.

4. Процес має бути розбитий на пули з визначенням рівня підпорядкування посадових осіб.

Варіанти завдань наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Варіанти бізнес-процесів		
№ п/п	Об'єкт управління	Бізнес-процес
0	Відділ кадрів	Прийом на роботу нового співробітника
1	Відділ постачання	Пошук потрібних запчастин
2	Бухгалтерія	Нарахування заробітної платні
3	Відділ збуту	Пошук клієнтів для власної продукції.
4	Керівник	Прийняття рішень в умовах нестачі клієнтури
5	Керівник виробничого підрозділу	Прийняття рішення в умовах аварії на виробництві

№ п/п	Об'єкт управління	Бізнес-процес
6	Психолог	Вироблення узгоджених умов діяльності співробітників в умовах конфліктів
7	Декан	Розробка заходів при пропусках занять студентами
8	Фінансовий відділ	Залучення ресурсів в разі нестачі оборотних коштів.
9	Конструкторське бюро	Розробка нових і модифікація наявних продуктів

ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 2 розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/>).

1.3. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ (ТРЕНІНГ-КУРСИ):

Практичне заняття 1. Завдання бізнесу, які розв'язує процесний підхід.

Проаналізувати класифікацію бізнес-процесів, методи визначення проблем у компанії та взаємозв'язок процесів із загальною стратегією бізнесу.

- ✓ Як бізнес-стратегія пов'язана з процесним управлінням?
- ✓ Чим проєкт відрізняється від процесу?
- ✓ Навіщо треба керувати процесами?
- ✓ Як пріоритезувати бізнес-процеси?
- ✓ Методології управління бізнес-процесами: TPS, TOC, Lean, Service Design, Design Thinking.

Практичне завдання №1: проаналізуйте бізнес-процеси (на ваш вибір) Starbucks, Macdonalds, Епіцентр чи іншої бізнес-мережі за заданим шаблоном.

Практичне заняття 2. Знайти проблеми в оргструктурі підприємства.

Питання для розгляду: як сфокусуватися на розв'язанні бізнес-завдань, а не «гасити пожежі» в кожному відділі? Який вид організаційної структури вибрати та як правильно впровадити його у вашій компанії?

- ✓ Види організаційних структур.
- ✓ Процесно-орієнтований підхід в управлінні організацією: для чого потрібен процесний офіс?
- ✓ Розбір прикладів матриці RACI.
- ✓ Впровадження системи планування та контролю.
- ✓ Як регламентувати процеси, створювати інструкції та зразки документів?

Практичне завдання №2: проаналізуйте оргструктуру будівельної компанії та розпишіть ролі за матрицею RACI.

Практичне заняття 3. Візуалізація бізнес-процесів.

Розібратися в повній картині бізнесу допоможе грамотна візуалізація та визначити інструменти, за допомогою яких зможете моделювати процеси вашого бізнесу.

- ✓ Як визначити слабкі та сильні сторони бізнесу за допомогою Canvas Business Model?
- ✓ З чого складається операційна модель POLISM?
- ✓ Опис процесів AS IS і TO BE?
- ✓ Розбір прикладів діаграми SIPOC.
- ✓ Як будувати BPMN-діаграми та не припуститися помилок?

Практичне завдання №3: використайте інструменти Canvas Business Model, діаграму SIPOC та нотацію BPMN для побудови бізнес-процесів будівельної компанії.

Практичне заняття 4. Як скласти дорожню карту змін.

Оптимізуємо бізнес — складаємо дорожню карту змін. Розібратися, як скоротити непотрібні витрати компанії та змінити ставлення до змін усередині команди.

- ✓ Roadmap: навіщо використовувати і який має вигляд?
- ✓ В чому суть реструктуризації управління?
- ✓ Як скласти план зниження витрат?
- ✓ Комунікація зі стейкхолдерами: як працювати з опором змінам?

Практичне завдання №4: складіть roadmap змін та підготуйте план зниження витрат у будівельній компанії.

Практичне заняття 5. Оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Як вести облік витрат та звільнити ресурси для розвитку компанії? Оцінювання рентабельності залученого капіталу та контроль досягнення цілей бізнесу.

- ✓ Оцінювання витрат та операційної місткості.
- ✓ Як використовувати методологію ABC/ABM в управлінні витратами?
- ✓ Порівняння бізнес-процесів із найкращими компаніями на ринку (Benchmarking).
- ✓ Як контролювати досягнення цілей компанії?

Практичне завдання №5: підготуйте розрахунок вартості будь-якого бізнес-процесу в компанії. Проведіть якісний та кількісний аналіз будівельного бізнесу.

Практичне заняття 6. Автоматизація бізнес-процесів.

Структуруйте процеси за допомогою digital-інструментів. Проаналізуйте CRM-системи, після чого оберіть комфортне ПЗ для вашої компанії.

- ✓ Навіщо оцифровувати та роботизувати бізнес-процеси?
- ✓ Як оптимізувати бізнес-моделі в Excel?
- ✓ Які переваги мають CRM-системи?
- ✓ Як вибрати ПЗ для бізнесу?

Практичне завдання №6: протестуйте ПЗ для вашого бізнесу. Проаналізуйте, як це допоможе оптимізувати бізнес-модель компанії.

1.4. ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Контрольна робота: захист індивідуальної роботи на тему «Розробка бізнес-моделі будівельного підприємства».

1. Розробка бізнес-концепції будівельного підприємства.
2. Залучення клієнтів.
3. Бізнес-модель CANVAS.
4. Пропозиція цінності клієнтам.
5. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток.
6. Забезпечення задоволеності клієнтів.
7. Зміцнення положення на ринку.
8. Фінансування діяльності будівельних компаній.

ПІДСУМКОВИЙ ЗАЛІКОВИЙ ТЕСТ та ЗАВДАННЯ ДО ІСПИТУ розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/>).

2. Методи контролю та оцінювання знань

Загальне оцінювання здійснюється через вимірювання результатів навчання у формі проміжного (модульного) та підсумкового контролю (залік, захист індивідуальної роботи тощо) відповідно до вимог зовнішньої та внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти.

3. Політика щодо академічної доброчесності

Тексти індивідуальних завдань (в т.ч. у разі, коли вони виконуються у формі презентацій або в інших формах) можуть перевірятись на плагіат. Для цілей захисту індивідуального завдання оригінальність тексту має складати не менше 70 %. Виняток становлять випадки зарахування публікацій Здобувачів у матеріалах наукових конференціях та інших наукових збірниках, які вже пройшли перевірку на плагіат.

Списування під час тестування та інших опитувань, які проводяться у письмовій формі, заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). У разі виявлення фактів списування з боку Здобувача, він отримує інше завдання. У разі повторного виявлення призначається додаткове заняття для проходження тестування.

4. Політика щодо відвідування

Здобувач, який пропустив аудиторне заняття з поважних причин, має продемонструвати викладачу та надати до деканату факультету документ, який засвідчує ці причини.

За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, наукова та науково-практична конференція (круглий стіл) тощо) навчання може відбуватись в онлайн-формі за погодженням із керівником курсу.

5. Методи контролю

Основні форми участі Здобувачів у навчальному процесі, що підлягають поточному контролю: виступ на практичних заняттях; доповнення, опонування до виступу, рецензія на виступ; участь у дискусіях; аналіз першоджерел; письмові завдання (тестові, індивідуальні роботи у формі рефератів); та інші письмові роботи, оформлені відповідно до вимог. Кожна тема курсу, що винесена на лекційні та практичні заняття, відпрацьовується Здобувачами у тій чи іншій формі, наведеній вище. Обов'язкова присутність на лекційних заняттях, активність впродовж семестру, відвідування/відпрацювання усіх аудиторних занять, виконання інших видів робіт, передбачених навчальним планом з цієї дисципліни.

При оцінюванні рівня знань Здобувача аналізу підлягають:

- характеристики відповіді: цілісність, повнота, логічність, обґрунтованість, правильність;
- якість знань (ступінь засвоєння фактичного матеріалу): осмисленість, глибина, гнучкість, дієвість, системність, узагальненість, міцність;

- ступінь сформованості вміння поєднувати теорію і практику під час розгляду ситуацій, практичних завдань;
- рівень володіння розумовими операціями: вміння аналізувати, синтезувати, порівнювати, абстрагувати, узагальнювати, робити висновки з проблем, що розглядаються;
- досвід творчої діяльності: вміння виявляти проблеми, розв’язувати їх, формувати гіпотези;
- самостійна робота: робота з навчально-методичною, науковою, допоміжною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються; вміння отримувати інформацію з різноманітних джерел (традиційних; спеціальних періодичних видань, ЗМІ, Internet тощо).

Тестове опитування може проводитись за одним або кількома змістовими модулями. В останньому випадку бали, які нараховуються Здобувачу за відповіді на тестові питання, поділяються між змістовими модулями.

Індивідуальне завдання підлягає захисту Здобувачем на заняттях, які призначаються додатково.

Індивідуальне завдання може бути виконане у різних формах. Зокрема, Здобувачі можуть зробити його у вигляді доповіді і презентації. Доповідь повинна мати обсяг від 15 до 20 сторінок А4 тексту (кегль Times New Roman, шрифт 14, інтервал 1,5), включати план, структуру основної частини тексту, відповідно до плану, висновки і список літератури, складений відповідно до ДСТУ 8302:2015. В рефераті можна також помістити словник базових понять до теми. Водночас індивідуальне завдання може бути виконане в інших формах, наприклад, у вигляді дидактичного проєкту, у формі презентації у форматі Power Point або Canva. В цьому разі обсяг роботи визначається індивідуально – залежно від теми.

Література, що рекомендується для виконання індивідуального завдання, наведена у методичних рекомендаціях, а в електронному вигляді вона розміщена на Освітньому сайті КНУБА, на сторінці курсу.

Також як виконання індивідуального завдання, за рішенням викладача, може бути зарахована участь Здобувача у міжнародній або всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацією у матеріалах конференції тез виступу (довіді) на одну з тем, дотичних до змісту

дисципліни, або публікація статті на одну з таких тем в інших наукових виданнях.

Текст індивідуального завдання подається викладачу не пізніше, ніж за 2 тижні до початку залікової сесії. Викладач має право вимагати від Здобувача доопрацювання індивідуального завдання, якщо воно не відповідає встановленим вимогам.

Результати поточного контролю заносяться до журналу обліку роботи. Позитивна оцінка поточної успішності Здобувачів за відсутності пропущених та невідпрацьованих практичних занять та позитивні оцінки за індивідуальну роботу є підставою для допуску до підсумкової форми контролю. Бали за аудиторну роботу відпрацьовуються у разі пропусків.

Підсумковий контроль здійснюється під час проведення залікової сесії з урахуванням підсумків поточного та модульного контролю. Під час семестрового контролю враховуються результати здачі усіх видів навчальної роботи, згідно зі структурою кредитів.

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою (див. табл. 1–3).

Таблиця 1

Розподіл балів для дисципліни з формою контролю залік

Поточне оцінювання				Екзаменаційна робота	Сума балів
Змістовні модулі					
1	2	3	РГР		
10	10	10	20	50	100

Таблиця 2

Шкала оцінювання індивідуальної роботи

Оцінка за національною шкалою	Кількість балів	Критерії
відмінно	20	відмінне виконання (розкриття теми, посилання та цитування сучасних наукових джерел (опубліковані після 2017 року), дотримання норм доброчесності)
	16	відмінне виконання з незначною кількістю помилок виконання (розкриття теми, посилання та цитування сучасних наукових джерел (більшість з яких опубліковані після 2017 року), дотримання норм доброчесності)
добре	15	виконання вище середнього рівня з кількома помилками (розкриття теми в межах об'єкта та завдань роботи, посилання та цитування сучасних наукових джерел (серед яких є такі, що опубліковані після 2017 року), дотримання норм доброчесності)
	10	виконання з певною кількістю помилок (розкриття теми в межах об'єкта та завдань роботи, наявність посилань та цитувань наукових джерел, дотримання норм доброчесності)
задовільно	5	виконання роботи задовольняє мінімальним критеріям помилок (розкриття теми в основному в межах об'єкта роботи, наявність концептуального апарату роботи, присутність не менше 5 посилань та цитувань наукових джерел, дотримання норм доброчесності)

Таблиця 3

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	Зараховано
82–89	B	Зараховано
74–81	C	
64–73	D	
60–63	E	
35–59	FX	Не зараховано з можливістю повторного складання
<u>0–34</u>	F	Не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

6. Умови допуску до підсумкового контролю

Здобувачу, який має підсумкову оцінку за дисципліну від 35 до 59 балів, призначається додаткова залікова сесія. В цьому разі він повинен виконати додаткові завдання, визначені викладачем.

Здобувач, який не виконав вимог робочої програми за змістовними модулями, не допускається до складання підсумкового контролю. В цьому разі він повинен виконати визначене викладачем додаткове завдання за змістом відповідних змістовних модулів у період між основною та додатковою сесіями.

Здобувач має право на опротестування результатів контролю (апеляцію). Правила подання та розгляду апеляції визначені внутрішніми документами КНУБА, які розміщені на сайті КНУБА та зміст яких доводиться Здобувачам до початку вивчення дисципліни.

7. Список літератури

Підручники:

1. *Ковров А.В.* Шаблон управління будівництвом – нова інформаційно-комунікаційна концепція / А.В. Ковров, О.І. Менейлюк, О.Л. Нікіфоров. – Одеса : ОДАБА, 2021. – 165 с.

2. *Валінкевич Н.В.* Основи підприємництва : підручник / Н.В. Валінкевич, Т.О. Біляк, С.Ю. Бірюченко та інші. – 2019. Електронне джерело. – Режим доступу: https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/osnovi_pidp.pdf. – Назва з екрана.

3. *Сотнік І.М.* Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І.М. Сотнік. – Київ, 2018. – 572 с.

Навчальні посібники:

4. *Остапчук Т.П.* Управління формуванням бізнес-моделі підприємства : навч. посібник / Т.П. Остапчук, Г.Ю. Ткачук, В.Г. Виговський, О.М. Кушніренко. – Житомир : ПП «Рута», 2020. – 268 с.

5. *Швиданенко Г.О.* Формування бізнес-моделі підприємства : навчальний посібник / [Електронний ресурс]. Г.О. Швиданенко, Н.В. Ревуцька. – Київ : КНЕУ, 2013. – 423 с.

6. *Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування* / Л. Долуда, В. Назарук, Ю. Кірсанова. – Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. – 92 с.

7. *Педько А.Б.* Основи підприємництва і бізнес-культури : навчальний посібник / А.Б. Педько. – Київ : «Центр навчальної літератури», 2019. – 168 с.

8. *Анопій В.В., Серета С.А., Шутовська Н.О.* Основи підприємництва [Текст] : навч. посібник : рек. МОНмолодьспорту України. – Львів : Новий Світ-2000, 2013. – 322 с.

9. *Іванюта С.М.* Підприємництво та бізнес-культура [Текст] : навчальний посібник для студентів ВНЗ / С.М. Іванюта, В.Ф. Іванюта // рек. МОН України як навчальний посібник для студентів ВНЗ. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 286 с.

10. *Данченко О.Б.* Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів : навч. посібник // О.Б. Данченко. – Київ : університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238, [2] с.

11. *Дуб В.В.* Інжиніринг у ресторанному господарстві : навч. посібник / В.В. Дуб, О.Г. Терешкін, Д.В. Горелков. – [Електрон. дані]. – Харків : ХДУХТ, 2017. – 177 с.

12. *Нетепчук В.В.* Управління бізнес-процесами: навч. посібник. – Рівне : НУВГП, 2014. – 158 с.

13. *Ротер М., Шук Дж.* Вміння бачити бізнес-процеси / перекл. з англ. – Київ : Rabulum, 2017. – 132 с.

14. *Томашевський О.* Інформаційні технології та моделювання бізнеспроцесів / О. Томашевський, Г. Цегелик. – Центр навчальної літератури, 2012. – 304 с.

Конспекти лекцій:

15. *Синицина Г.А.* Основи бізнесу та підприємницької діяльності : конспект лекцій / Г.А. Синицина, О.Д. Рачкован. – Харків : ХДУХТ, 2019. – 93 с.

16. *Формування бізнес-моделі підприємства* : лекційний курс для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» / уклад. канд. екон. наук, доц. С.К. Кучеренко. – Дніпропетровськ, 2013. – 80 с.

Методичні роботи:

17. *Сучасні моделі бізнесу.* Методичні вказівки до вивчення курсу для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. В.М. Журавльов. – Кропивницький : ЦНТУ, 2020 – с. 110

18. *Гурова В.О., Садекова А.І.* Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. Український журнал прикладної економіки, 2016. – Т. 1. № 1. – С. 75–82.

19. *Демченко Б.А., Кудрицька Ж.В.* Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. Причорноморські економічні студії, 2017. – № 23. – С. 71–74.

20. *Організація та оцифрування інформації щодо будівель та споруд* включно з будівельним інформаційним моделюванням (BIM). Управління інформацією з використанням будівельного інформаційного моделювання. Ч. 1. Концепції та принципи (ідентичний міжнародному стандарту ISO 19650-1:2018) : ДСТУ ISO 19650- 1:20. [Не затверджений]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. – 76 с.

21. Варналій З.С. Мале підприємництво : основи теорії і практики [Текст] : [монографія]. – 4-е вид., стер. – Київ : Знання, 2008. – 302, [1] с.

22. Dumas M., Marcello La Rosa, Mendling J., Hajo A. Reijers Fundamentals of Business Process Management. – Springer, 2nd ed., 2018. – 314 p.

Інформаційні ресурси:

23. Автоматизоване управління бізнес-процесами підприємства: веб-сайт. URL:<http://inteltech.kiev.ua/uk/blogs/avtomatyzovane-upravlinnya-iznes-procesamypidpryyemstva>.

24. Книги з бізнес-аналізу. URL: <https://e5.ua/ru/blogpost/8-must-readknig-z-biznes-analizu/>.

25. 2. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <https://www.iiba.org>.

26. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL: <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/> .

27. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua> .

28. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.ariscommunity.com>.

29. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.bpmn.org>.

30. ELMA BPM // веб-сайт. URL: Access mode: http://www.elmabpm.ru/product/bpm/modeli_bisnes.html .

31. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.idef.com>.

32. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements веб-сайт. URL: Access mode: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823 .

33. Pekuri, Aki, The role of business models in construction business management. University of Oulu Graduate School; University of Oulu, Faculty of Technology Acta Univ. Oul. C 527, 2015 University of Oulu, Finland Construction Business Models. URL: <http://epiproduct.com/blog/construction-business-models/>.

34. Моделювання процесів Bizagi <http://www.bizagi.com/>.

35. Intalio BPMS <http://bpms.intalio.com/help.html>.

36. APIC Експрес <http://www.ariscommunity.com/aris-express>.

37. Camunda <https://camunda.com/products/modeler/>.
38. Модель моделі процесу allFusion <http://www.ca.com/ru/default.aspx>.
39. IBM WebSphere Business Modeler <http://www-03.ibm.com/software/products/us/en/modeler>.
40. Fox Manager бізнес-процесів <http://www.fox-manager.com.ua/>.
41. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM.
42. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/325/314>.
43. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства / [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://irbis-nbu.gov.ua/cgibin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe.
44. Бізнес-моделювання. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://iiba.ua/wp-content/uploads/2018/05/Business_models.pdf.
45. Бізнес ідеї для малого бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ua.prostobiz.ua>.
46. Бізнес форум України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://biznet.kiev.ua>. 34.
47. Бізнес-конструктор – майданчик для створення бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.constructor.biz.ua>.
48. Business Process Management Software. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.capterra.com/business-processmanagement-software>.
49. Власний бізнес. Етап генерування бізнес-ідей. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://business-territory.com>.
50. Business Process Management: a winning strategy. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.signavio.com/business-processmanagement-a-winning-strategy>.
51. Довідник термінів по бізнес-інжинірингу та менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.bankiram.pro/>.
52. Мистецтво бізнес-презентацій [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mgn.com.ua>.
53. Планета бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ua.euronews.com/programs/business-planet>.

54. Управління бізнес-процесами на підприємстві / [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151.

55. 9 Benefits of Business Process Management (BPM). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.process.st/benefits-of-bpmbusiness-process-management>.

56. Top 10 BPMS (Business Process Management Systems) In 2020. [Електронний ресурс]: режим доступу: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://thedigitalprojectmanager.com/bpms-bpmsoftware>.

57. Освітній проєкт для підприємців «Гра в довгу 2». <https://fondy.ua/uk/blog/gra-v-dovgu-2-tests/>.

58. Перспектива бізнес-архітектури (The Business Architecture Perspective) <https://www.maxzosim.com/pierspiektiva-biznies-arkhitiekturi/>.

Навчально-методичне видання

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА МОДЕЛІ БІЗНЕСУ В БУДІВНИЦТВІ

Методичні вказівки
до виконання практичних занять
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування»,
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Укладач **Івахненко** Ірина Сергіївна

Випусковий редактор *Л. С. Тавлуй*
Комп'ютерне верстання *Д. М. Ніколаєвич*

Підписано до друку 08.04.2024. Формат 60 x 84_{1/16}
Ум. друк. арк. 3,95. Обл.-вид. арк. 4,25.
Електронний документ. Вид. № 33/III-24
Видавець і виготовлювач:
Київський національний університет будівництва і архітектури
Проспект Повітряних Сил, 31, Київ, Україна, 03037
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002