

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. декана факультету економіки
та управління

Андрій КОЦУР
2023 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. професора з науково-
педагогічної роботи

Віктор ОСТРОВЕРХОВ
2023 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни

«ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»

ступінь вищої освіти – бакалавр

галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність - 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

освітньо-професійна програма - «Підприємництво та торгівля»

Кафедра підприємництва і торгівлі

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг КПЗ (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Залік (сем.)	Екз. (сем.)
Денна	3	6	28	14	3	6	99	150	6	-

Handwritten signature

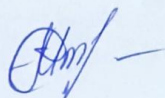
Тернопіль – ЗУНУ

2023

Робочу програму склала професорка кафедри підприємництва і торгівлі, д-р екон. наук, професор **Птащенко Олена Валеріївна**

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри підприємництва і торгівлі, протокол № 1 від 28.08 2023 р.

Завідувачка кафедри,
д-р екон. наук, професорка



Ольга СОБКО


Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», протокол № 9 від 10.08 2023 р.

Голова групи забезпечення спеціальності,
д-р екон. наук, професорка



Ольга СОБКО

Гарант ОП



Роман ВОЛОШИН

**СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ
«ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»**

1. Опис дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства»

Дисципліна «Формування бізнес- моделі підприємства»	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Дисципліна вибіркова
Кількість залікових модулів – 3	Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»	Рік підготовки: <i>Денна – 3</i> Семестр: <i>Денна – 6</i>
Кількість змістових модулів – 2	Освітньо-професійна програма «Підприємництво та торгівля»	Лекції: <i>Денна – 28</i> Практичні заняття: <i>Денна – 14</i>
Загальна кількість годин – 150	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Самостійна робота: <i>Денна – 99</i> <i>Тренінг, КППЗ – 6</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 3</i>
Тижневих годин – 10 з них аудиторних – 3		Вид підсумкового контролю – залік

2. Мета і завдання вивчення дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства»

2.1. Мета вивчення дисципліни

Дисципліна «Формування бізнес-моделі підприємства» належить до блоку вибіркових дисциплін циклу професійної підготовки бакалаврів зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Оволодіння дисципліною повинно виробити у здобувачів навички застосування технологій оцінки результативності бізнесу та розробки ефективної бізнес-моделі підприємства у світлі мінливих умов зовнішнього середовища підприємства і його стратегічних рішень.

Метою дисципліни є формування у студентів сучасного економічного мислення щодо поняття, сутності та характеристики бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства, особливостей формування різних типів моделей фірми, показників оцінки ефективності бізнесу, сучасних бізнес-моделі підприємства та їх реінжинірингу.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

В результаті вивчення дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» студенти повинні:

- сформувати загальну уяву про бізнес-процеси та бізнес-модель підприємства, закономірності їх протікання та формування;
- засвоїти теоретичні основи діагностики зовнішнього середовища функціонування підприємства, аналізу портфеля його бізнесів та внутрішнього потенціалу;
- вміти використовувати сучасні методи аналізу конкурентного середовища підприємства;
- здійснювати аналіз та економічну інтерпретацію одержаних результатів, робити обґрунтовані висновки;
- набути навичок практичного використання теоретичних знань у практичній діяльності.

2.3. Передумовами для вивчення дисципліни є сукупність загальноекономічних і прикладних навчальних дисциплін, визначених навчальним планом підготовки бакалаврів зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», зокрема, мікроекономіка, макроекономіка, підприємництво, економетрика, фінанси, маркетинг, менеджмент тощо, кожна з яких забезпечує комплекс компетентностей і програмних результатів навчання студентів відповідно до освітньо-професійної програми.

2.4. Завдання лекційних занять:

Мета лекційних занять полягає в доведенні до студентів та засвоєнні ними важливішої інформації щодо теоретичних та прикладних аспектів формування бізнес-моделі підприємства:

- ознайомлення студентів відповідно до програми та робочого плану з основними питаннями, які стосуються використання процесного підходу в управлінні підприємствами за умов конкурентного середовища, оцінкою показників результативності діяльності підприємств;
- формування у студентів цілісної системи теоретичних та практичних знань з курсу «Формування бізнес-моделі підприємства»

2.5. Завдання проведення практичних занять:

Метою проведення практичних занять є формування у студентів умінь щодо розробки дієвих бізнес-моделей розвитку суб'єктів господарювання у різних сферах діяльності за умов їх взаємодії з ринковим середовищем.

Завданнями проведення практичних занять є:

- ❖ поглиблене засвоєння та закріплення теоретичних знань, отриманих на лекційних заняттях та самостійно;
- ❖ практичне використання методики розрахунку показників оцінки результативності діяльності підприємств, вирішення інших прикладних економічних задач;
- ❖ опанування студентами навичками самостійного обґрунтування певних рішень щодо забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання у сферах підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

3. Програма навчальної дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства»

Змістовий модуль 1

Теоретичні основи побудови бізнес-моделі підприємства та діагностика його середовища

Тема 1. Предмет, об'єкт і завдання курсу

Необхідність побудови бізнес-моделі підприємства. Предмет дисципліни. Об'єкт вивчення курсу. Завдання дисципліни в системі підготовки фахівців-економістів.

Понятійний апарат дисципліни. Бізнес-процес. Бізнес-модель. Модель організаційної структури підприємства.

Тема 2. Основні засади моделювання бізнес-процесів

Підхід до управління підприємством Ф.Тейлора. Труднощі використання функціонального управління в сучасних умовах.

Поняття бізнес-процесу, багатозначність його трактувань. Безперервність бізнес-процесів. Первинні і вторинні входи бізнес-процесу. Первинні і вторинні виходи бізнес-процесу.

Поділ бізнес-процесів за функціональною ознакою. Основні і допоміжні бізнес-процеси. Зовнішні і внутрішні бізнес-процеси.

Процесний підхід до організації та управління підприємством. „Струнке” виробництво та роль у його забезпеченні процесного підходу. Основні риси процесного підходу до організації та управління підприємством.

Процесний підхід та підприємство як бізнес-система. Розподіл ролей при використанні процесного підходу до організації та управління підприємством. Якісні і кількісні параметри бізнес-процесу.

Бізнес-планування, його недоліки в умовах мінливого середовища. Переваги моделювання бізнес-процесів в умовах зміни чинників зовнішнього середовища. Спонукальні причини оптимізації бізнес-процесів.

Поняття і мета моделювання бізнес-процесів. Завдання моделей бізнес-процесів. Методи та етапи моделювання бізнес-процесів.

Ключові принципи вдосконалення бізнес-процесів. Причини невдач при моделюванні бізнес-процесів.

Тема 3. Бізнес-моделі підприємства, загальні принципи їх побудови

Загальні засади організаційного бізнес-моделювання на підприємстві. Основні системи моделей підприємства. Стратегічна модель підприємства. Організаційне бізнес-моделювання.

Системний підхід до управління. Раціональна і неформальна (маркетингова) концепції управління підприємством, їх використання в сучасній практиці господарювання.

Місія підприємства. Бачення підприємства. Значення і роль бачення і місії підприємства у визначенні напрямку його розвитку.

Дерево цілей підприємства. Стратегія підприємства. Загальні стратегії підприємства. Ресурсні і функціональні стратегії.

Бізнес-потенціал фірми. Бізнес-функції підприємства. Зони відповідальності менеджменту. Блок комерційної відповідальності. Блок функціональної відповідальності. Статичний і динамічний опис підприємства.

Побудова функціональної моделі фірми. Компоненти менеджменту. Компоненти забезпечення. Управлінські реєстри.

Повна бізнес-модель підприємства. Модель цілепокладання. Організаційно-функціональна модель. Функціонально-технологічна модель. Кількісна модель. Модель структури даних.

Модель процесно-цільового опису підприємства.

Оптимізація бізнесу на основі бізнес-моделі. Характеристика кола зацікавлених осіб в оптимізації бізнес-моделі підприємства. Формування альтернатив розвитку фірми.

Чинники впливу на зміну бізнес-моделі підприємства. Гармонійність бізнес-моделі підприємства та ефективність його функціонування на ринку. Основні проблемні питання у функціонуванні компаній. Бізнес-моделі різних типів компаній.

Тема 4. Діагностика зовнішнього середовища в процесі формування бізнес-моделей підприємства

Зовнішнє середовище, необхідність його моніторингу при формуванні бізнес-моделі підприємства. Еволюція поняття «зовнішнє середовище». Моделі уявлень про зовнішнє середовище підприємства. Ієрархічна та неієрархічна моделі структури зовнішнього середовища.

Діагностика макрооточення підприємства. Складові компоненти макросередовища фірми, їх вплив на вибір її стратегії та формування бізнес-моделі. PEST-аналіз як інструмент вивчення макросередовища.

Аналіз безпосереднього (операційного) оточення підприємства. Складові елементи операційного середовища підприємства.

Галузь як елемент мікросередовища підприємства. Логіка галузі та її значення для розробки бізнес-моделі підприємства. Привабливість галузі, підходи до її оцінки. Залежність бізнес-моделі підприємства від привабливості чи непривабливості галузі.

Конкуренція в галузі. Модель п'яти конкурентних сил М.Портера, особливості впливу кожної з них на бізнес-модель фірми.

Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство. SWOT-аналіз як метод оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство та оцінки його сильних і слабких сторін. Побудова SWOT-матриці. Метод «5x5», його використання для оцінки найбільш важливих факторів зовнішнього середовища. Метод «Перелік з чотирьох питань» та його використання для вибору та оцінки критеріїв впливу найважливіших факторів на майбутній стан підприємства та його бізнес-модель.

Тема 5. Внутрішній потенціал підприємства, його формування

Поняття потенціалу підприємства. Об'єктні і суб'єктні складові потенціалу підприємства. Діагностика потенціалу підприємства, система показників комплексної оцінки потенціалу.

Модель потенціалу підприємства. «Квадрат потенціалу».

Модель формування потенціалу підприємства, її елементи. Закономірності формування та розвиток потенціалу фірми. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємства.

Компетенції підприємства. Ресурси підприємства. Використання ресурсного підходу в процесі формування бізнес-моделі фірми.

Роль інтелектуальних ресурсів у формуванні бізнес-моделі підприємства.

Значення інновацій для визначення ключової компетенції підприємства.

Економічні, управлінські та психологічні компетенції. П'ять рівнів компетенції підприємства. Особисті компетенції.

Значення компетенцій підприємства у його стратегічному розвитку.

Змістовий модуль 2

Роль і оцінка бізнес-моделі підприємства в системі розвитку бізнесу

Тема 6. Функціональна модель підприємства

Модель підприємства як виробничої системи. Прогресивний і регресивний розвиток виробничої системи. Компоненти і функції виробничої системи. Координація і субординація функцій.

Функціональні підсистеми моделі виробничої системи. Вхід виробничої системи, виробничий процес, вихід системи.

Запас виробничої потужності. Якісна і кількісна гнучкість виробничої системи. Тактична і стратегічна гнучкість виробничої системи.

Формування моделі забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами. Зміст, цілі, завдання та функції матеріально-технічного забезпечення.

Модель організації системи постачання підприємства. Виробнича структура служби матеріально-технічного забезпечення. Підрозділи виробничої структури служби матеріально-технічного забезпечення.

Організаційна структура управління матеріально-технічного забезпечення. . Централізована, децентралізована і змішана форми організації управління матеріально-технічного забезпечення. Основні типи організаційних моделей служби матеріально-технічного забезпечення: функціональний, матеріальний, комбінований.

Форми матеріально-технічного забезпечення виробничих підприємств. Гуртова торгівля матеріально-технічними ресурсами. Канали забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами. Прямі зв'язки між виробниками і споживачами. Гуртові посередники, групи гуртових посередників. Біржова і ярмаркова торгівля.

Підсистема розподілу готової продукції як складова функціональної моделі. Збутова діяльність підприємства, її роль і значення. Функції виробничого підприємства по збуту продукції. Основні і допоміжні збутові функції підприємства.

Організаційна модель служби збуту підприємства. Виробнича структура служби збуту підприємства. Підрозділи виробничої структури служби збуту.

Організаційна структура управління збутом, її підрозділи. Форми організації управління збутовою діяльністю підприємства. Типи організаційних структур служби збуту підприємства, їх характеристика.

Логістичні бізнес-процеси на підприємстві, їх вплив на ефективність бізнес-моделі. Логістика, її види і завдання. Функції логістики. Взаємозв'язок логістики і маркетингу. Традиційна та логістична концепції організації виробництва на підприємстві.

Тема 7. Аналіз портфеля бізнесів фірми в системі побудови її бізнес-моделі

Однорідні (спеціалізовані) і багатопрофільні (диверсифіковані) підприємства. Стратегічна одиниця бізнесу. Портфель бізнесів фірми.

Портфельний аналіз як основа стратегічного управління. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів.

Використання портфельного аналізу для побудови бізнес-моделі підприємства. Стратегічний аналіз та його етапи, взаємозв'язок з портфельним аналізом. Модель життєвого циклу товару, її використання в портфельному аналізі. Стадії життєвого циклу товару, їх вплив на маркетингові характеристики бізнесу. Цілі моделі життєвого циклу, недоліки моделі. Модель кривої досвіду, її побудова.

Побудова двовимірних матриць як основний метод портфельного аналізу. Параметри матриць.

Матриця «ріст-частка ринку» (модель БКГ), її побудова та використання.

Матриця «привабливість галузі - конкурентна позиція» (модель Мак-Кінзі) як інструмент для аналізу портфелів бізнесів.

Модель портфельного аналізу методом «SHELL»-DPM як матриця направленої політики.

Тема 8. Бізнес-моделі та їх роль у забезпеченні реалізації стратегії фірми

Створення організаційно-економічних умов для реалізації стратегії фірми. Формування стратегії та її практична реалізація. Передумови успішної реалізації стратегії. Комунікації як передумови реалізації стратегії фірми.

Базові умови реалізації стратегії: бізнес-модель, бюджет, бізнес-функції, винагороди, забезпечуючи система.

Рівень керівництва процесом та успішне виконання стратегії, Забезпечення персоналом.

Приведення стратегічної моделі підприємства у відповідність до стратегії.

Види діяльності фірми та їх вплив на бізнес-модель. Адміністративно-господарські роботи. Допоміжні види діяльності. Критичні стратегічно значимі сфери діяльності фірми. Центри прибутку.

Роль різних підрозділів в забезпеченні реалізації стратегії фірми. Критерії включення адміністративно-господарських і допоміжних видів діяльності в стратегічну бізнес-модель фірми.

Похідний характер формування бізнес-моделі в залежності від стратегії фірми. Необхідність вдосконалення бізнес-моделі фірми в процесі реалізації стратегії. Залежність бізнес-моделі від обраної стратегії та структури бізнесу.

Формування стратегічних бізнес-груп: необхідність та передумови. Стратегічні елементи як основа об'єднання бізнес-одиниць у стратегічні бізнес-групи. Основні переваги бізнес-моделі на основі стратегічних бізнес-груп.

Вдосконалення бізнес-моделі фірми в процесі реалізації стратегії. Організаційні структури управління, їх характеристика, переваги і недоліки. Необхідність створення додаткових організаційних структур в процесі виконання стратегії. Проектні групи. Венчурні групи. Групи по виконанню міжфункціональних завдань. Незалежні робочі групи. Групи по реалізації бізнес-процесу. Менеджери по управлінню виконанням окремих бізнес-функцій.

Тема 9. Адаптація поведінки фірми та її бізнес-моделі до конкурентних умов ринкового середовища

Побудова бізнес-моделі фірми, що функціонує в новій галузі. Поняття «нової галузі», її основні характеристики. Стратегічні питання нової галузі. Стратегічні рекомендації по досягненню успіху в новій галузі.

Напрямки адаптації бізнес-моделі фірми до умов роботи в новій галузі.

Бізнес-модель фірми, що реалізує свою стратегію в галузі, яка перебуває в стадії зрілості. Основні ознаки стадії зрілості галузі. Адаптація бізнес-моделі до умов роботи в стадії зрілості. Ключові бізнес-процеси фірми.

Пристосування бізнес-моделі фірми до реалізації стратегії в галузі, яка знаходиться в стадії спаду. Стратегії забезпечення життєздатності фірми в умовах спаду.

Використання загальних стратегій конкуренції в умовах спаду. Найважливіші бізнес-процеси. Особливості побудови бізнес-моделі фірми в умовах спаду.

Формування бізнес-моделі фірми, що діє в роздрібній галузі. Головна риса та характеристики роздрібною галузі. Чинники, що впливають на значну кількість виробників в роздрібній галузі.

Конкурентні стратегії, що використовуються фірмами в роздрібних галузях. Адаптація бізнес-моделі до обраної фірмою стратегії.

Тема 10. Оцінка результативності бізнесу

Поняття і роль стратегічного вимірювання в бізнесі. Природа стратегічного вимірювання. Еволюція концепцій вимірювання та оцінки результатів діяльності підприємства. Значення стратегічного вимірювання в стратегічному управлінні. Стратегічне вимірювання та система «підприємство - зовнішнє середовище».

Стратегічне вимірювання в реальному масштабі часу (РМЧ), його принципова вимога. Різновиди систем вимірювання в РМЧ. Одиначні і множинні вимірювання. Вимірювання подій і процесів. Практичне використання основних типів систем РМЧ-вимірювання.

Збалансована система показників *BSC*. Чотири групи індикаторів *BSC*, їх характеристика. Основні принципи ефективності системи *BSC*.

Основні критерії відбору ключових показників системи *BSC*. Показники вимірювання результатів. Показники відображення процесів, спрямованих на досягнення результатів. Сильні сторони системи *BSC*. Недоліки системи *BSC*.

Концепція економічної доданої вартості. Показник *EVA*, його розрахунок. *EVA* як критерій інвестиційної привабливості підприємства. Оцінка підприємства його власниками за допомогою показника *EVA*. *EVA* як показник оцінки підприємства ринком.

Варіанти значень показника *EVA* та поведінка власників підприємства. Шляхи підвищення показника *EVA*. Заходи підвищення ефективності діяльності підприємства. Роль показника *EVA* в системі оцінки ефективності діяльності фірми.

Теорія зацікавлених сторін Р.Фрімена. Групи зацікавлених сторін. Система показників відповідальності *ASC*. Зміст моделі *ASC*. Схема практичного впровадження моделі *ASC*. Ключові показники моделі *ASC*.

Піраміда результативності в концепції стратегічного управління, її побудова. Стратегічні завдання і показники результативності, їх формування.

Тема 11. Сучасні бізнес-моделі підприємства та їх використання в практиці господарювання

Електронна комерція та її вплив на розвиток бізнесу. Основні моделі електронного бізнесу. П'ять сфер електронної комерції як компоненти інфраструктурного середовища. Основні операції електронної комерції.

Електронні бізнес-моделі розвитку підприємств. Використання Інтернет-технологій у виробничо-господарській діяльності фірми. Електронні моделі як етапи інтеграції підприємств в сучасні механізми бізнесу.

Аутсорсинг. Зміст аутсорсингу. Основоположний принцип аутсорсингу. Переваги аутсорсингу. Негативні сторони аутсорсингу. Правила здійснення аутсорсингу. Види аутсорсингових послуг, їх характеристика. Виробничий аутсорсинг, його використання в практиці господарювання вітчизняних підприємств. Аргументи «за» і «проти» застосування виробничого аутсорсингу. Вплив аутсорсингу на бізнес-модель фірми.

Бізнес-модель «оболонкової компанії», основна ідея її створення. Управління брендом як змістовна суть «оболонкової компанії». Бренд як капітал «оболонкової компанії». Основні переваги «оболонкової компанії». Недоліки «оболонкової компанії». Перспективи розвитку «оболонкової компанії» в умовах глобалізації економіки.

Тема 12. Реінжиніринг бізнесу та його роль в процесі побудови бізнес-моделі підприємства

Інжиніринг бізнесу. Поняття реінжинірингу бізнесу, його суть. Основні характеристики реінжинірингу. Умови застосування реінжинірингу. Основна мета і цілі реінжинірингу.

Базові поняття реінжинірингу. Основні етапи здійснення реінжинірингу, їх змістове наповнення.

Учасники реінжинірингової діяльності. Функції дійових осіб процесу реінжинірингу на підприємстві.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів. Невдачі реінжинірингу бізнесу. Умови успішного реінжинірингу. Вплив реінжинірингу на формування бізнес-моделі підприємства.

4. Структура залікового кредиту дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства»

ДЕННА ФОРМА НАВЧАННЯ

РОЗДІЛ, ТЕМА	Кількість годин					
	Лекції	Прак- тичні заняття	СРС	Тренінг КПЗ	Інд. робота	Контр. заходи
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади побудови бізнес-моделі підприємства та діагностика його середовища</i>						
1. Предмет, об'єкт і завдання курсу	2	-	8	2	-	обговорення
2. Основні засади моделювання бізнес-процесів	2	1	8		-	обговорення
3. Бізнес-моделі підприємства, загальні принципи їх побудови	2	1	8		-	тести, обговор.
4. Діагностика зовнішнього середовища в процесі формування бізнес-моделі підприємства	2	1	9		-	тести, обговор.
5. Внутрішній потенціал підприємства, його формування та моделювання	2	1	8		-	тести, обговор.
<i>Змістовий модуль 2. Роль і оцінка бізнес-моделі підприємства в системі розвитку бізнесу</i>						
6. Функціональна модель підприємства	2	1	8	4	-	тести, обговор.
7. Аналіз портфеля бізнесів фірми в системі побудови її бізнес-моделі	2	2	8		1	обговорення
8. Бізнес-моделі та їх роль у забезпеченні реалізації стратегії фірми	2	1	8		-	обговорення
9. Адаптація поведінки фірми та її бізнес-моделі до конкурентних умов ринкового середовища	4	2	8		-	обговорення
10. Оцінка результативності бізнесу	4	2	8		1	тести, обговор.
11. Сучасні бізнес-моделі підприємства та їх використання в практиці господарювання	2	1	9		1	тести, обговор.
12. Реінжиніринг бізнесу та його роль в процесі побудови бізнес-моделі підприємства	2	1	9		-	обговорення
Разом	28	14	99		6	3

5. Тематика практичних занять

Тема 2. Основні засади моделювання бізнес-процесів

1. Сутнісна характеристика бізнес-процесів, підходи до трактування поняття «бізнес-процес».
2. Класифікація бізнес-процесів.
3. Процесний підхід до управління підприємством.
4. Якісні і кількісні параметри бізнес-процесу.
5. Модулювання бізнес-процесів, його методи та етапи.

Література

1. Бизнес-модель: комплексное управление в два счета. URL: <http://www.iso-9001.ru/pic.php?id=381>.
2. Піменов С. Історико-економічний аналіз розвитку бізнес-моделювання. Збірник наукових праць «Теоретичні та прикладні питання економіки». 2018. № 1 (36). Київ. С. 214-228.
3. Погорелов Ю.С. Придатність моделей підприємства для опису його розвитку. Харків: ХНЕУ, 2005.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов // Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
5. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства. К., 2013. 424 с.

Тема 3. Бізнес-моделі підприємства, загальні принципи їх побудови

1. Системи моделей підприємства. Стратегічна модель підприємства, принципи її побудови.
2. Роль і значення місії та цілей підприємства в побудові стратегічної бізнес-моделі.
3. Бізнес-потенціал та бізнес-функції підприємства. Визначення блоків комерційної та функціональної відповідальності.
4. Побудова функціональної моделі підприємства. Функції постачання, виробництва і розподілу як основа функціональної моделі.
5. Повна бізнес-модель підприємства.
6. Модель процесно-цільового опису підприємства.
7. Коло зацікавлених осіб в оптимізації бізнес-моделі підприємства, їх вплив на розвиток бізнесу.
8. Альтернативи розвитку підприємства, чинники впливу на зміну його бізнес-моделі.
9. Гармонізація бізнес-моделі фірми, основні проблеми формування ефективної бізнес-моделі.

Література

1. Баглей Р.Р. Развитие бизнес-моделей: подходы, процессы, регламентация. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10. С. 210-216. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/358/420>
2. Бизнес-модель: комплексное управление в два счета. URL: <http://www.iso-9001.ru/pic.php?id=381>.
3. Джордж Н. Використання портфельного аналізу для побудови проектної бізнес-моделі компанії. URL: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/30049.doc.htm.
4. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С.86-92.
5. Мовчаненко І.В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №20. С.39-43.
6. Побережна З.М. Методологічні аспекти формування бізнес-моделі авіапідприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С.120-128.

7. Погорелов Ю.С. Придатність моделей підприємства для опису його розвитку. Харків: ХНЕУ, 2005.
8. Прохорова В.В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. №2 (44). С. 274-280. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf
9. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С.490-497.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов // Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
11. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства. К., 2013. 424 с.

Тема 4. Діагностика зовнішнього середовища в процесі формування бізнес моделей підприємства

1. Поняття «зовнішнього середовища» підприємства та його еволюція.
2. Діагностика макросередовища підприємства.
3. Використання PEST-аналізу для оцінки макросередовища підприємства.
4. Аналіз мікросередовища підприємства. Аналіз галузі і конкурентного середовища.
5. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство.

Література

1. Бойчук В.А., Проскурович О.В. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. *Інноваційна економіка*. 2013. №8. С.224-228. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_49
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління навч. посіб. К., 2003.
3. Кривов'язюк І.В., Рошкевич В.Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. 2013. №11. С.23-28.
4. Романенко О.О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. пр. / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2016. №4. С.117-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19*
5. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К., 2006.
6. Сторчова Т. В., Зайнчковський А.О. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6. С.47-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_6_13
7. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків, 2020. 345 с.
8. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід: аналіт.-інформ. журн.* Донецьк, 2014. №5. С.52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_5_11
9. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: Вид-во КНЕУ, 1999.

Тема 5. Внутрішній потенціал підприємства, його формування

1. Потенціал підприємства, об'єктні і суб'єктні його складові.
2. Модель потенціалу підприємства, її побудова.
3. Компетенції підприємства, їх місце в системі стратегічних активів підприємства.
4. Ієрархія компетенцій підприємства, її рівні і характеристика.
- 5.

Література

1. Бачевський, Б. Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ К.: ЦУЛ, 2009. 398 с.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
3. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>.
4. Воронкова А.Е., Погорелов Ю.С. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №4.

5. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С. К. Харічкова. Одеса: 2016. 196 с.
6. Кожина О.М. Стратегічне планування ресурсного забезпечення господарської діяльності підприємства. ХНЕУ: Научно-технический сборник. 2006. № 65.
7. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред.: І.Сотник, Л.Таранюка. Суми: Університетська книга, 2018. 572 с.
8. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2003.

Тема 6. Функціональна модель підприємства

1. Модель підприємства як виробничої системи, її підсистеми і характеристика. Гнучкість виробничої системи.
2. Модель матеріально-технічного забезпечення підприємства. Функції матеріально-технічного забезпечення.
3. Організаційна модель служби матеріально-технічного забезпечення підприємства, її характеристика.
4. Основні типи організаційних моделей служби матеріально-технічного забезпечення підприємства.
5. Модель організації і управління розподілом продукції підприємства. Функції збуту продукції.
6. Організаційна модель служби збуту підприємства.
7. Характеристика основних типів організаційних моделей служби збуту підприємства.
8. Логістика, її види та вплив на формування бізнес-моделі підприємства.
9. Завдання і функції логістичних бізнес-процесів на підприємстві.

Література

1. Бойчик І., Собко О., Спьяк Г. Економіка та управління торговим підприємством. Тернопіль, 2021. 280 с.
2. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К., 2019. 440 с.
3. Скриньковський Р.М., Клювак О.В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. *Бізнес Інформ.* 2016. №7. С.96-101.
4. Скриньковський Р.М., Клювак О.В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. *Бізнес Інформ.* 2016. №7. С.96-101.
5. Скриньковський Р.М., Клювак О.В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. *Бізнес Інформ.* 2016. №7. С.96-101.
6. Стратегічне управління: навч. посіб. І.Токмакова, В.Дикань, В.Зубенко, О.Маковоз, О.Шраменко. К., 2019. 272 с.
7. Шатілова О. В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства *Актуальні проблеми економіки.* 2014. №4. С.82-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_4_11

Тема 7. Аналіз портфеля бізнесів фірми в системі побудови її бізнес-моделі

1. Сутність понять «портфель бізнесів фірми» та портфельного аналізу. Стратегічна одиниця бізнесу.
2. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів.
3. Стратегічний аналіз, його етапи.
4. Використання портфельного аналізу для побудови бізнес-моделі підприємства.
5. Використання двовимірних матриць в портфельному аналізі.
6. Матриця БКГ як метод портфельного аналізу, її побудова.
7. Модель Мак - Кінзі, її використання в портфельному аналізі.
8. Модель портфельного аналізу «SHELL»-DPM.

Література:

1. Бизнес-модель: комплексное управление в два счета. URL: <http://www.iso-9001.ru/pic.php?id=381>.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління навч. посіб. К., 2003.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000.
4. Джордж Н. Використання портфельного аналізу для побудови проектної бізнес-моделі компанії. URL: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/30049.doc.htm.
5. Довбня С., Письменна О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. №1. С. 115-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_1_8
6. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів ВНЗ. К., 2004.
7. Однорог М.А., Житник Т.П., Понедільчук Т.В. Формування бізнес-моделі підприємства та її роль в економіці і організації агропромислових формувань агробізнесу. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5937/1/Formuvannja%20biznes-modeli.pdf>
8. Погорелов Ю.С. Моделювання розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10 (100). С. 51-59.
9. Стратегічне управління: навч. посіб. І.Токмакова, В.Дикань, В.Зубенко, О.Маковоз, О.Шраменко. К., 2019. 272 с.
10. Сумець О.М., Бондаренко М.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб.: для студентів ВНЗ. К., 2010.

Тема 8. Бізнес-моделі та їх роль у забезпеченні реалізації стратегії фірми

1. Базові умови успішної реалізації стратегії фірми, їх характеристика.
2. Організаційно-економічні умови для реалізації стратегії фірми.
3. Види діяльності підприємства, їх місце у ланцюжку його цінностей.
4. Критичні сфери діяльності фірми, їх характеристика.
5. Похідний характер формування бізнес-моделі фірми в залежності від стратегії.
6. Формування стратегічних бізнес-груп.
7. Процес реалізації стратегії фірми та вдосконалення її бізнес-моделі.

Література

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління навч. посіб. К., 2003.
2. Джордж Н. Використання портфельного аналізу для побудови проектної бізнес-моделі компанії. URL: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/30049.doc.htm.
3. Довбня С., Письменна О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. №1. С. 115-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_1_8
4. Духніч С.Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. *Інтернаука*. 2017. №5. С.120-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_5_36
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів ВНЗ. К., 2004.
6. Стратегічне управління: навч. посіб. І.Токмакова, В.Дикань, В.Зубенко, О.Маковоз, О.Шраменко. К., 2019. 272 с.
7. Сумець О.М., Бондаренко М.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб.: для студентів ВНЗ. К., 2010.
8. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків, 2020. 345 с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов // Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
10. Управління компанією. Секрети розробки прибуткової моделі бізнесу. URL: <http://www.kstil.com.ua>

Тема 9. Адаптація поведінки фірми та її бізнес-моделі до конкурентних умов ринкового середовища

1. Поняття «нової галузі», її основні характеристики.
2. Стратегічні умови по досягненню успіху в новій галузі.
3. Напрямки адаптації бізнес-моделі фірми до роботи в новій галузі.
4. Ознаки стадії зрілості галузі. Адаптація бізнес-моделі фірми до умов роботи в стадії зрілості.
5. Стратегії забезпечення життєдіяльності фірми в умовах спаду галузі.
6. Використання загальних стратегій конкуренції в умовах спаду.

7. Особливості побудови бізнес-моделі фірми в умовах спаду.
8. Характеристика роздрібної галузі, чинники, що впливають на кількість виробників у ній.
9. Стратегії фірм у роздрібних галузях, адаптація бізнес-моделі до обраної стратегії.

Література

1. Бойчук В.А., Проскурів О.В. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. *Інноваційна економіка*. 2013. №8. С.224-228. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_49
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління навч. посіб. К., 2003.
3. Кокоць Л. Ю. Стратегічне управління як фактор сталого розвитку підприємства Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листопада 2014 р.). Луцьк, 2014. С. 365-367.
4. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. №3. С.71-74.
5. Матвієнко-Біляева Г.Л. Стратегічний розвиток підприємства на основі сучасних інструментів контролінгу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. №8. С.15-17.
6. Парій І.В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2011. № 698: Проблеми економіки та управління. С.244-250.
7. Портер М. Международная конкуренция. // Пер. с англ. М.: Международные отношения, 2002.
8. Портер М. Стратегия конкуренции: Пер. з англ. А.Олійника, Р.Сільського. К.: Основи, 1997.
9. Романенко О.О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. пр. / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2016. №4. С.117-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19*
10. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К., 2006.
11. Сторчова Т. В., Заїнчковський А.О. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6. С.47-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_6_13
12. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків, 2020. 345 с.
13. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса, 2015. Вип. 13. С. 131-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31

Тема 10. Оцінка результативності бізнесу

1. Поняття і роль стратегічного вимірювання в бізнесі.
2. Еволюція концепцій вимірювання та результатів діяльності підприємства. Значення стратегічного вимірювання для стратегічного управління.
3. Стратегічне вимірювання в реальному масштабі часу, його вимога.
4. Різновиди систем вимірювання в РМЧ.
5. Збалансована система показників BSC, її характеристика.
6. Основні принципи ефективності системи BSC та критерії відбору ключових показників.
7. Концепція економічної доданої вартості. Показник EVA, його розрахунок.
8. Використання показника EVA для оцінки підприємства.
9. Роль показника EVA в системі оцінки ефективності діяльності підприємства, шляхи його підвищення.
10. Теорія зацікавлених сторін. Групи зацікавлених сторін, їх характеристика.
11. Зміст і основні показники моделі ASC.
12. Піраміда результативності, її побудова. Показники результативності.

Література:

1. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом. URL: [http:// www.management.com.ua](http://www.management.com.ua)

2. Кузьмін О., Мельник О. Індикатори в системі управління підприємством. URL: http://www.nalogovet.com/stat_st.php?x=234.
3. Ларионова Е. Экономическая добавленная стоимость. URL: <http://www.finanaliz.ru/litra/324/2293.html>.
4. Леденев Е.Е. BSC и EVA - конкуренты или союзники?.. URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml
5. Момот Т.В., Гордієнко Т.В. Адаптація критичної концепції економічної доданої вартості (EVA) до економіки України. ХНАМГ: Научно-технический сборник. 2006. № 83.
6. Пан Л.В. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки. Т.21. Економічні науки*, 2007.
7. Редченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей. URL: <http://kmssoft.ru/LD/C014/102/985653658.html>.
8. Семенькова А.В. Збалансована система показників для оцінки ефективності служби персоналу на підприємстві. URL: <http://inkonf.org/semenkova-av-zbalansovana-sistema-pokaznikov-dl...>
9. Скриньковський Р.М., Клювак О.В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. *Бізнес Інформ*. 2016. №7. С.96-101.
10. Управління компанією. Секрети розробки прибуткової моделі бізнесу. URL: <http://www.kstil.com.ua>.
11. Чорна Л. О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №3. С.15-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_3_5

Тема 11. Сучасні бізнес-моделі підприємства та їх використання в практиці господарювання

1. Роль і значення електронної комерції у розвитку бізнесу. Моделі електронного бізнесу.
2. Сфери діяльності та операції електронної комерції.
3. Електронні бізнес-моделі розвитку підприємств.
4. Аутсоринг як спосіб організації бізнес-моделі підприємства.
5. Виробничий аутсорсинг, його характеристика.

Література

1. Аутсорсинг бізнес-процесів. URL: <http://www.simes.com.ua>.
2. Аутсорсинг: дороги ведуть в Україну. URL: <http://www.stc.gov.ua/>
3. Бізнес-моделі аутсорсингу. URL: <http://www.running-code.com.ua/working-with-us>.
4. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2003.
5. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С. К. Харічкова. Одеса: 2016. 196 с.
6. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С.86-92.
7. Мовчаненко І.В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №20. С.39-43.
8. Пучкова О.В. Аутсорсинг як ефективний варіант організації бізнес-процесів підприємства URL: <http://inkonf.org/puchkova-ov-autsorsing-yak-efektivniy-variant-org...>
9. Сучасні моделі бізнесу. Методичні вказівки до вивчення курсу для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» Укладач В.М.Журавльов. Кропивницький: ЦНТУ, 2020. 110 с.
10. Управління компанією. Секрети розробки прибуткової моделі бізнесу. URL: <http://www.kstil.com.ua>.

Тема 12. Реінжиніринг бізнесу та його роль в процесі побудови бізнес-моделі підприємства

1. Поняття реінжинірингу, його суть та характеристика.
2. Мета, цілі та умови застосування реінжинірингу.
3. Етапи здійснення реінжинірингу.
4. Учасники реінжинірингової діяльності на підприємстві.
5. Наслідки реінжинірингу, умови його успішності та невдачі.

Вплив реінжинірингу на формування бізнес-моделі підприємства.

Література

1. Баглей Р.Р. Розвиток бізнес-моделей: підходи, процеси, регламентація. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10. С. 210-216. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/358/420>
2. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С.86-92.
3. Реінжиніринг бізнес-процесів: зміст та основна характеристика URL: <http://www.5dp.com.ua/content/view/2070>.
4. Романенко О.О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. пр. / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2016. №4. С.117-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19*
5. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2015. №5. С.51-53.
6. Стратегічне управління: навч. посіб. І.Токмакова, В.Дикань, В.Зубенко, О.Маковоз, О.Шраменко. К.: ЦНЛ, 2019. 272 с.
7. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід: аналіт.-інформ. журн. Донецьк*, 2014. №5. С.52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_5_11
8. Цвіркун Я. Трансформація бізнес-моделі в умовах карантину. 2020. URL: <https://blog.liga.net/user/yrtsvirkun/article/36542>

6. Комплексне практичне індивідуальне завдання

У процесі виконання КППЗ студент повинен продемонструвати здібності до науково-дослідної роботи та вміння творчо мислити, навчатися вирішувати науково-прикладні актуальні завдання, письмово викладати свої розрахунки, міркування та висновки.

Суть КППЗ з дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» полягає у розкритті *одного з пропонованих теоретичних питань і розробці бізнес-моделі будь-якого виробничого, торговельного та іншого підприємства* на вибір студента.

Сфери функціонування підприємств (виробництво у різних галузях, оптова і роздрібна торгівля, туризм, готельно-ресторанний бізнес, побутові та інші послуги, вантажні та пасажирські перевезення тощо), а також організаційно-правова форма підприємства обирається студентом довільно за власним бажанням. Варіанти КППЗ не повинні повторюватись в академічній групі.

КППЗ виконується комп'ютерним набором і подається на розгляд викладачеві у вигляді оформленого згідно вимог *індивідуального завдання* обсягом **5-7** сторінок.

У випадку виникнення певних труднощів при виконанні КППЗ студент повинен звернутись за консультацією до викладача.

Перелік теоретичних питань для виконання КППЗ

1. Закономірності формування та розвитку потенціалу підприємства.
2. Передумови успішного функціонування бізнес-моделей вітчизняних компаній.
3. Аналіз сучасних бізнес-моделей високотехнологічних галузей.
4. Раціональна і неформальна концепції управління, їх характеристика.
5. Роль інтелектуального капіталу у стратегічному розвитку компанії.
6. Значення нематеріальних ресурсів в забезпеченні конкурентних переваг фірми.

7. Особливості формування та функціонування бізнес-моделей транснаціональних компаній.
8. Характеристика та оцінка бізнес-моделей компаній галузі виробництва продуктів харчування.
9. Характеристика регіонального (територіального) типу організаційної структури служби збуту виробничого підприємства.
10. Сутність і характеристика закупівельної логістики, її роль у формуванні ефективної бізнес-моделі підприємства.
11. Логістичні бізнес-процеси підприємства, їх характеристика.
12. Розподільча логістика, її значення у формуванні ефективної бізнес-моделі фірми.
13. Електронна комерція та її вплив на розвиток бізнесу.
14. Стратегічне вимірювання в реальному масштабі часу (РМЧ).
15. Модель формування потенціалу підприємства, її елементи.
16. Роль інтелектуальних ресурсів в процесі формування бізнес-моделі підприємства.
17. Компетенції підприємства, їх рівні та характеристика.
18. Досвід використання аутсорсингу як інструменту забезпечення ефективності бізнесу.
19. Особливості стратегічної поведінки компанії на різних стадіях життєвого циклу.
20. Характеристика інноваційної моделі розвитку сучасного бізнесу.
21. Особливості ярмаркової торгівлі як форми забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами та збуту готової продукції.
22. Біржова торгівля, її характеристика та особливості.
23. Основні групи торгових посередників, їх характеристика.
24. Характеристика лізингу як каналу забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами.
25. Використання вторинних ресурсів як джерело постачання матеріально-технічних ресурсів на підприємство.
26. Підсобне господарство, його роль у забезпеченні підприємства матеріально-технічними ресурсами та формуванні його бізнес-моделі.
27. Спеціалізація комерційних підрозділів підприємства, підходи до спеціалізації, їх переваги і недоліки.
28. Принципи координації діяльності в комерціалізації відносин між ринковими контрагентами та структурними підрозділами підприємств.
29. Характеристика централізованої моделі організації управління збутовою діяльністю підприємства.
30. Характеристика децентралізованої моделі організації управління збутовою діяльністю підприємства.

Перелік практичних завдань для виконання КПЗ

1. Охарактеризувати організаційну модель та функціонування «оболонкової компанії» (на прикладі конкретної фірми).
2. Представити схематично функціональну модель і охарактеризувати бізнес-процеси швейної фірми.

3. Представити схематично функціональну модель і охарактеризувати бізнес-процеси машинобудівного підприємства.
4. Представити схематично функціональну модель і охарактеризувати бізнес-процеси хлібопекарського підприємства.
5. Представити схематично функціональну модель і охарактеризувати бізнес-процеси текстильного підприємства.
6. Представити схематично функціональну модель і охарактеризувати бізнес-процеси підприємства по переробці сільськогосподарської продукції. .
7. Представити схематично функціональну модель і охарактеризувати бізнес-процеси меблевого підприємства.
8. Представити схематично функціональну модель і охарактеризувати бізнес-процеси кондитерської фірми.
9. Представити схематично функціональну модель і охарактеризувати бізнес-процеси заводу безалкогольних напоїв.
10. Охарактеризувати і схематично представити модель організації гуртової торгівлі як форми матеріально-технічного забезпечення підприємства.
11. Представити схему логістичних процесів виробничого підприємства.
12. Представити схему логістичних процесів виробничо-торгівельної фірми.
13. Визначити цілі і сформулювати перелік показників для кожного з модулів системи BSC.
14. Охарактеризувати роль і представити модель торговельних підрозділів (центрів) в структурі служби збуту підприємства.
15. Сформулювати місію, цілі і обґрунтувати відповідні їм стратегії швейного підприємства та представити схематично співвідношення між ними.
16. Сформулювати місію, цілі і обґрунтувати відповідні їм стратегії горілчаного заводу та представити схематично співвідношення між ними.
17. Сформулювати місію, цілі і обґрунтувати відповідні їм стратегії фабрики дитячих іграшок та представити схематично співвідношення між ними.
18. Сформулювати місію, цілі і обґрунтувати відповідні їм стратегії заводу безалкогольних напоїв та представити схематично співвідношення між ними.
19. Сформулювати місію, цілі і обґрунтувати відповідні їм стратегії хлібопекарського підприємства та представити схематично співвідношення між ними.
20. Сформулювати місію, цілі і обґрунтувати відповідні їм стратегії меблевого підприємства та представити схематично співвідношення між ними.
21. Сформулювати місію, цілі і обґрунтувати відповідні їм стратегії кондитерської фабрики та представити схематично співвідношення між ними.
22. Сформулювати місію, цілі і обґрунтувати відповідні їм стратегії молокозаводу та представити схематично співвідношення між ними.
23. Сформулювати місію, цілі і обґрунтувати відповідні їм стратегії фірми по виробництву морозива та представити схематично співвідношення між ними.
24. Представити і охарактеризувати бізнес-модель фірми, що діє в „новій” галузі.

25. Представити і охарактеризувати бізнес-модель фірми, що діє в роздрібній галузі.
26. Представити і охарактеризувати бізнес-модель фірми, що діє в „зрілій” галузі.
27. Представити і охарактеризувати бізнес-модель фірми, що діє в галузі, яка перебуває в стадії спаду.
28. Охарактеризувати модель і представити схему каналів розподілу продукції виробничого підприємства.
29. Охарактеризувати модель аутсорсингової компанії (на прикладі однієї з вітчизняних фірм - власників бренду).
30. Представити та охарактеризувати схему виробничої структури служби матеріально-технічного забезпечення будь-якого підприємства (за вибором).

Варіанти КПЗ

<i>Варіант</i>	№ теоретичного питання	№ практичного завдання
1	1	13
2	2	15
3	3	11
3	3	14
4	4	12
5	5	1
6	6	16
8	8	30
9	9	17
10	10	2
11	11	3
12	12	4
13	13	5
14	14	6
15	15	7
16	16	8
17	17	9
18	18	18
19	19	10
20	20	19
21	21	20
22	22	21
23	23	22
24	24	27
25	25	23
26	26	24
27	27	25
28	28	26
29	29	29
30	30	28

7. Самостійна робота

Мета самостійної роботи студентів - формування в майбутніх фахівцях з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності навичок системного мислення при вивченні особливостей функціонування підприємств різних галузей з урахуванням стратегічних напрямків їх розвитку; навичок самостійної розробки найпростішої бізнес-моделі підприємства.

Самостійна робота охоплює вивчення теоретичного матеріалу в позааудиторному режимі, самоконтролю за допомогою запропонованих тестових завдань та підготовку до тренінгів за пропонованою тематикою.

Підсумком самостійної роботи студентів має бути написання *реферату на самостійно обрану та сформульовану тему, виходячи із переліку питань, винесених на самостійне вивчення*. Тема формулюється студентом, подається викладачеві на узгодження та затвердження. Реферат дозволяє реалізувати пізнавальну функцію самостійної роботи студента і визначає міру засвоєння систематизованих знань з дисципліни.

Обсяг реферату має сягати **6-7 сторінок** комп'ютерного набору (текст, таблиці, рисунки). Реферат подається на перевірку викладачеві та оцінюється ним. Оцінка за реферат як підсумок самостійної роботи студента враховується при оцінюванні виконання КППЗ як одного із залікових модулів з дисципліни.

Зміст самостійної роботи
Теми 1-3 1. Етапи моделювання бізнес-процесів. 2. Ключові принципи вдосконалення бізнес-процесів. 3. Причини невдач при моделюванні бізнес-процесів. 4. Бачення підприємства. Значення і роль бачення і місії підприємства у визначенні напрямку його розвитку.
Тема 4 1. Зовнішнє середовище підприємства, необхідність його моніторингу при формуванні бізнес-моделі підприємства. 2. Ієрархічна та неієрархічна моделі структури зовнішнього середовища. 3. SWOT-аналіз як метод оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство та оцінки його сильних і слабких сторін. 4. Побудова SWOT-матриці, її аналіз. 5. Метод «5x5», його використання для оцінки найбільш важливих факторів зовнішнього середовища. 6. Метод «Перелік з чотирьох питань» та його використання для вибору та оцінки критеріїв впливу найважливіших чинників на майбутній стан підприємства та його бізнес-модель. 7. PEST-аналіз як інструмент вивчення макросередовища фірми.
Тема 5 1. Закономірності формування та розвитку потенціалу підприємства. 2. Сучасні тенденції формування потенціалу фірми. 3. «Квадрат потенціалу» підприємства, його різновиди. 4. Система показників комплексної оцінки потенціалу підприємства.

Тема 6

1. Функції МТЗ підприємства.
2. Форми МТЗ виробничих підприємств.
3. Гуртова торгівля матеріально-технічними ресурсами.
4. Канали забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами.
5. Прямі зв'язки між виробниками і споживачами.
6. Гуртові посередники, групи гуртових посередників.
7. Біржова і ярмаркова торгівля.
8. Роль і значення збутових бізнес-процесів на підприємстві.
9. Закономірності формування і чинники впливу на організаційну модель комерційних служб підприємства.
10. Принципи побудови організаційної моделі комерційних служб підприємства. Спеціалізація комерційних підрозділів.
11. Традиційна і логістична концепції організації виробництва на підприємстві.

Тема 7

1. Характеристика стратегічної одиниці бізнесу.
2. Основні етапи аналізу портфеля бізнесів фірми.
3. Модель життєвого циклу компанії та її використання у стратегічному плануванні.
4. Аналіз динаміки ринку.
5. Крива досвіду та її використання в стратегічному аналізі.

Тема 8

1. Стратегічно значимі види діяльності підприємства та їх вплив на його бізнес-модель.
2. Бізнес-модель і стратегія фірми: співвідношення та взаємозв'язок понять.

Тема 9

1. Модель життєвого циклу товару, її використання в портфельному аналізі.
2. Стадії життєвого циклу товару, їх вплив на маркетингові характеристики бізнесу.
3. Модель кривої досвіду, її побудова.
4. Організаційні структури управління, їх характеристика, переваги і недоліки.
5. Формування бізнес-моделі фірми, що діє в роздрібній галузі.
6. Головна риса та характеристики роздрібною галузі.
7. Чинники, що впливають на значну кількість виробників в роздрібній галузі.

Тема 10

1. Еволюція концепцій вимірювання та оцінки результатів діяльності підприємства.
2. Роль стратегічного вимірювання у стратегічному управлінні бізнесом.
3. Різновиди систем вимірювання в РМЧ. Практичне використання основних типів систем РМЧ-вимірювання.

Тема 11

1. Основні моделі електронного бізнесу.
2. П'ять сфер електронної комерції.
3. Основні операції електронної комерції.
4. Переваги аутсорсингу.
5. Недоліки аутсорсингу.

Тема 12

1. Учасники реінжинірингової діяльності, їх характеристика.
2. Функції дійових осіб процесу реінжинірингу на підприємстві.
3. Наслідки реінжинірингу та можливі невдачі.
4. Умови успішності реінжинірингу бізнесу.

8. Тренінг з дисципліни

Організація проведення тренінгу

- 1. Вступна частина* проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.
- 2. Організаційна частина* полягає в ознайомленні з правилами проведення тренінгового заняття та умов підбиття підсумків.
- 3. Практична частина* реалізується групою чи підгрупами студентів чисельністю 4-5 осіб шляхом виконання завдань чи вирішення проблемних питань тренінгового заняття.
- 4. Підведення підсумків* відбувається шляхом обговорення результатів виконання тренінгового завдання групою чи підгрупами студентів, обміну думками з питань, винесених на тренінгове заняття.

Тематика тренінгу

Тема тренінгу: Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства.

Тема тренінгу: Адаптація бізнес-моделі підприємства до умов ринкового середовища.

9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» використовуються такі засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- реферати;
- оцінювання результатів КПЗ;
- письмова робота;
- залік.

10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту.

Остаточна оцінка за курс розраховується таким чином:

Види оцінювання	% від підсумкової оцінки
Заліковий модуль 1 (теми 1-5): 1. Усне опитування під час практичних занять (5 тем по 8 балів) = 40 балів 2. Письмова робота = 60 балів	20
Заліковий модуль 2 (теми 6-12): 1. Усне опитування під час практичних занять (7 тем по 5 балів) = 35 балів 2. Письмова робота = 65 балів	20
Заліковий модуль 3: 1. Виконання завдань під час тренінгу = 20 балів 2. Написання та захист КПЗ = 80 балів	60

Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75–84		C (добре)
65–74	задовільно	D (задовільно)
60–64		E (достатньо)
35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійний проектор <i>Epson EB-505</i>	1-12
2	Прикладне програмне забезпечення загального призначення <i>Microsoft Office</i>	1-12

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

ОСНОВНІ

9. Аутсорсинг бізнес-процесів. URL: [http:// www.simes.com.ua](http://www.simes.com.ua).
10. Баглей Р.Р. Розвиток бізнес-моделей: підходи, процеси, регламентація. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10. С. 210-216. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/358/420>
11. Бачевський, Б. Є., Заблудська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. К.: ЦУЛ, 2009. 398 с.
12. Бердар М. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2019. 352 с.
13. Бизнес-модель: комплексное управление в два счета. URL: [http:// www.iso-9001.ru/pic.php?id=381](http://www.iso-9001.ru/pic.php?id=381).
14. Бізнес-моделі аутсорсингу. URL: <http://www.running-code.com.ua/working-with-us>.
15. Бойчик І., Собко О., Спак Г. Економіка та управління торговим підприємством. Тернопіль, 2021. 280 с.
16. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
17. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління навч. посіб. К., 2003.
18. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: [http:// www.management.com.ua/strategy/str100.html](http://www.management.com.ua/strategy/str100.html).
19. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000.
20. Джордж Н. Використання портфельного аналізу для побудови проектної бізнес-моделі компанії. URL: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/30049.doc.htm.
21. Довбня С., Письменна О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. №1. С. 115-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_1_8
22. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К., 2019. 440 с.
23. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С. К. Харічкова. Одеса: 2016. 196 с.
24. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
25. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С.86-92.
26. Кожина О.М. Стратегічне планування ресурсного забезпечення господарської діяльності підприємства. ХНЕУ: Научно-технический сборник. 2006. № 65.
27. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом. URL: [http:// www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).
28. Кривов'язюк І.В., Рошкевич В.Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. 2013. №11. С.23-28.
29. Кузьмін О., Мельник О. Індикатори в системі управління підприємством. URL: [http:// www.nalogovet.com/stat_st.php?x=234](http://www.nalogovet.com/stat_st.php?x=234).
30. Ларионова Е. Экономическая добавленная стоимость. URL: [http://www. finanalys.ru/litra/324/2293.html](http://www.finanalys.ru/litra/324/2293.html).
31. Майнка М.К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/336-Article%20Text-637-1-10-20210603.pdf>
32. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., перероб. і допов. Львів, 2007.
33. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів ВНЗ. К., 2004.

34. Однорог М.А., Житник Т.П., Понедільчук Т.В. Формування бізнес-моделі підприємства та її роль в економіці і організації агропромислових формувань агробізнесу. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5937/1/Formuvannja%20biznes-modeli.pdf>
35. Пан Л.В. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки. Т.21. Економічні науки*, 2007.
36. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред.: І.Сотник, Л.Таранюка. Суми: Університетська книга, 2018. 572 с.
37. Піменов С.А., Піменова О.В. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель». *Агросвіт*. 2020. №17-18. С. 92-102. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2020/14.pdf
38. Погорелов Ю.С. Моделювання розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10 (100). С. 51-59.
39. Погорелов Ю.С. Придатність моделей підприємства для опису його розвитку. Харків: ХНЕУ, 2005.
40. Прохорова В.В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. №2 (44). С. 274-280. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf
41. Пучкова О.В. Аутсорсинг як ефективний варіант організації бізнес-процесів підприємства URL: <http://inkonf.org/puchkova-ov-autsorsing-yak-efektivniy-variant-org...>
42. Редченко К. EVAлюція сбалансованої системи показателів. URL: <http://kmssoft.ru/LD/C014/102/985653658.html>.
43. Реінжиніринг бізнес-процесів: зміст та основна характеристика URL: <http://www.5dp.com.ua/content/view.2070>.
44. Семенькова А.В. Збалансована система показників для оцінки ефективності служби персоналу на підприємстві. URL: <http://inkonf.org/semenkova-av-zbalansovana-sistema-rokaznikiv-dl...>
45. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К., 2006.
46. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С.490-497.
47. Стратегічне управління: навч. посіб. І.Токмакова, В.Дикань, В.Зубенко, О.Маковоз, О.Шраменко. К.: ЦНЛ, 2019. 272 с.
48. Сумець О.М., Бондаренко М.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб.: для студентів ВНЗ. К., 2010.
49. Сучасні моделі бізнесу. Методичні вказівки до вивчення курсу для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» Укладач В.М.Журавльов. Кропивницький: ЦНТУ, 2020. 110 с.
50. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків, 2020. 345 с.
51. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов // Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
52. Управління компанією. Секрети розробки прибуткової моделі бізнесу. URL: <http://www.kstil.com.ua>.
53. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2003.
54. Фролова Л.В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. К.: Центр учебной литературы. 2012. 384 с.
55. Хоменко О.І. Управління розвитком: зб. наук. пр. Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2015. №3. С. 131-137 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23
56. Хомяков В. І., Белінська В.М., Федоренко О.В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ. К.: Кондор, 2011. 432 с.
57. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К., 2011.

58. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства. К., 2013. 424 с.

ДОДАТКОВІ

1. Global Capital Barometer (2020) presents EY. Retrieved from: URL: https://www.ey.com/en_gl/cc
2. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на прикладі ДП «ХАЗ». Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків, 2015. С.73-93.
3. Аутсорсинг: дороги ведуть в Україну. URL: <http://www.stc.gov.ua/>
4. Баюра Д.О., Петрук В.В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. Наукові праці НДФІ: наук. зб. / Н.-д. фін. ін-т. К., 2014. Вип. 2. С.153-158. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2014_2_17
5. Бойчук В.А., Проскурович О.В. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. *Інноваційна економіка*. 2013. №8. С.224-228. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_49
6. Воронкова А.Е., Погорелов Ю.С. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №4.
7. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2003.
8. Духніч С.Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. *Інтернаука*. 2017. №5. С.120-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_5_36
9. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг: навч. посібн. К., 2002.
10. Кокоць Л. Ю. Стратегічне управління як фактор сталого розвитку підприємства Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листопада 2014 р.). Луцьк, 2014. С. 365-367.
11. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. №3. С.71-74.
12. Леденев Е.Е. BSC и EVA - конкуренты или союзники?.. URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml.
13. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Стратегічний розвиток підприємства на основі сучасних інструментів контролінгу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. №8. С.15-17.
14. Мельник О.Г. Універсальна система індикаторів машинобудівного підприємства: сутність, структура та цільове призначення. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2008. Вип.6 (74).
15. Мовчаненко І.В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №20. С.39-43.
16. Момот Т.В., Гордієнко Т.В. Адаптація критичної концепції економічної доданої вартості (EVA) до економіки України. ХНАМГ: Научно-технический сборник. 2006. № 83.
17. Парій І.В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2011. № 698: Проблеми економіки та управління. С.244-250.
18. Піменов С. Історико-економічний аналіз розвитку бізнес-моделювання. Збірник наукових праць «Теоретичні та прикладні питання економіки». 2018. № 1 (36). Київ. С. 214-228.
19. Побережна З.М. Методологічні аспекти формування бізнес-моделі авіапідприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С.120-128.
20. Портер М. Международная конкуренция. // Пер. с англ. М.: Международные отношения, 2002.
21. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А.Олійника, Р.Сільського. К.: Основи, 1997.

22. Романенко О.О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. пр.* / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2016. №4. С.117-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19
23. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2014. №3(3). С.216-218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(3\)_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)_48)
24. Скриньковський Р., Павловські Г., Костюк Н., Коропецький О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства. *Проблеми економіки.* 2017. №1. С.250-257.
25. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку. *Економіка та держава.* 2015. №5. С.51-53.
26. Скриньковський Р.М., Ключак О.В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. *Бізнес Інформ.* 2016. №7. С.96-101.
27. Ставицький О.В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. №3. С.49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_3_13
28. Стадніченко Т. Аутсорсинг: стратегічний вибір чи необхідність? *Києво-Могилянська Бізнес-Студія.* 2004. № 6.
29. Сталінська О.В. Сучасні напрями та принципи стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка: електрон. наук. фах. вид. / Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку / Нац. акад. наук України.* 2015. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3950>
30. Сторчова Т. В., Заїнчковський А.О. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2016. № 6. С.47-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_6_13
31. Фролова Л., Григораш О. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі. *Вісник КНТЕУ.* 2012. №5. С.50-58.
32. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід: аналіт.-інформ. журн.* Донецьк, 2014. №5. С.52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_5_11
33. Цвіркун Я. Трансформація бизнес-моделі в умовах карантину. 2020. URL: <https://blog.liga.net/user/yrtsvirkun/article/36542>
34. Чорна Л. О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. №3. С.15-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_3_5
35. Шатілова О. В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства *Актуальні проблеми економіки.* 2014. №4. С.82-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_4_11
36. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: Вид-во КНЕУ, 1999.
37. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* Одеса, 2015. Вип. 13. С. 131-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31