

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Методичні рекомендації з підготовки студента**  
**до практичних занять**  
**з дисципліни «Економічна експертиза бізнес-процесів»**

за напрямом (спеціальністю) 051 «Економіка»  
освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

Укладач(і): к.е.н., доцент Тетяна СІМКОВА

Конспект лекцій розглянутий та схвалений  
на засіданні кафедри економіки повітряного  
транспорту

Протокол № 22 від «13» червня 2022 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Олена АРЕФ'ЄВА

## Практичне заняття № 1.1

### 1. Тема заняття : Сутнісна характеристика та класифікаційні ознаки бізнес-процесів

2. Мета проведення заняття: засвоєння сутності поняття «бізнес-процес» та визначення класифікаційних ознак бізнес-процесів

2.1. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

- генезис становлення поняття «бізнес-процеси»;
- вміти аналізувати наукові підходи то типології економічної категорії «бізнес-процеси»;
- економічну сутність та зміст поняття «бізнес-процеси»;
- структуру та складові бізнес-процесу;
- мету та задачі бізнес процесу;
- визначати процесний підхід в управлінні підприємством;
- виявляти класифікаційні ознаки бізнес-процесу;
- розуміти структурно-ієрархічну модель бізнес-процесів підприємства.

### 3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, розвиток наукової економічної думки дав змогу систематизувати напрямки управління бізнес-процесами. Розвиток науки про бізнес-процеси сприяв активному застосуванню теорії у практичній діяльності великих корпорацій, концернів та консорціумів, які у 80-х - 90-х рр.. ХХ ст. були багатопрофільними та малоефективними.

За сучасних умов мінливого зовнішнього середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і здійсненні власної підприємницької діяльності.

Основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і/або послуг, які суб'єкт господарювання або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності. Для кожного виду роботи, що входить у загальний процес господарської діяльності, визначені тимчасові характеристики, які визначають її місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання.

Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах. Проблема полягає в тому, що процеси не вдається описувати так само легко, як організаційні ієрархічні структури.

Процеси взагалі - це систематичне, послідовне визначення функціональних операцій, які приносять специфічний результат; це послідовність пов'язаних операцій або завдань, що потрібні для досягнення результату.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Під продукцією в такому разі розуміється результат бізнесу, що має матеріальну або нематеріальну цінність для конкретного клієнта.

Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси. Базові категорії можуть бути розширені додатковими.

У межах кожного бізнес-процесу із запропонованої моделі виконується управлінський цикл РОСА Едгара Демінга. Всі процеси підлягають плануванню, втіленню планів, контролюванню та регулюванню. Врахування в процесі управління всіх аспектів та вмиле їх поєднання гарантує управлінській команді прийняття оптимальних за конкретних умов управлінських рішень.

Ієрархія бізнес-процесів не обмежується двома рівнями і може бути розширена аж до рівня окремої операції. Але із переходом на кожен наступний рівень втрачається універсальність схеми та зростає спеціалізація під окрему галузь чи вид діяльності. Тому в нашому дослідженні було проведено декомпозицію системи управління підприємством на основі бізнес-процесів у межах універсальних сфер управління.

4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. Сутність процесно-структурованого підходу в менеджменті полягає в:

- А) Об'єднанні системного, ситуаційного і процесного підходів;
- Б) Об'єднанні управлінського і процесного підходів;
- В) Вдосконалення системи управління організаційним розвитком підприємства;
- Г) Проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всього підприємства.

2. Послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку (результату) – це

- А) бізнес
- Б) процес

- В) зайнятість
- Г) виробництво

3. Бізнес – це...

- А) послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно; хід розвитку чого-небудь;
- Б) економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку;
- В) сукупність послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які зорієнтовані на отримання прибутку;
- Г) послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів.

4. Бізнес-процеси – це

- А) пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами;
- Б) послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно; хід розвитку чого-небудь;
- В) суттєва перешкода не тільки у досягненні ефективності підприємства, але і результативності (виконання поставлених завдань);
- Г) економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку.

5. Прикладами бізнес-процесів можуть виступати:

- А) доходи та витрати
- Б) укладення договорів
- В) трудові відносини
- Г) збут і постачання, зовнішньоекономічна діяльність

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Як Ви розумієте сутність становлення «бізнес-процесів»?
2. Що таке менеджмент бізнес-процесів?
3. Розкрийте змістовну дефініцію «бізнес-процесу»
4. Опишіть економічну сутність бізнес-процесу
5. Розкрийте зміст складових бізнес-процесів
6. Наведіть характеристики бізнес-процесів за класифікаційними ознаками
7. Визначте структурно-ієрархічну модель бізнес-процесів підприємства

Література: [2]; [5]; [7]; [9]; [10].

## Практичне заняття № 1.2

**1. Тема заняття : Аналіз процесу управління ресурсами підприємства, виробництва та реалізації продукції, розрахунків з покупцями готової продукції.**

2. Мета проведення заняття: закріплення теоретичних та методичних основ аналізу процесу управління ресурсами підприємства, виробництва та реалізації продукції

### 2.1. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

- аспекти проведення аналізу процесу управління ресурсами підприємства;
- проектування бізнес-процесів;
- використання ресурсного потенціалу підприємства;
- заходи впливу на раціональне використання ресурсного потенціалу;
- підсистеми суб'єкта господарювання, задіяні в бізнес-процесі раціонального використання вторинних ресурсів;

### 3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що процесний підхід до управління розглядає компанію як мережа взаємопов'язаних господарських процесів (у термінології процесного управління - бізнес-процесів). Кожен бізнес-процес представляється послідовністю операцій, які націлені на досягнення певного результату. На відміну від функціонального підходу до управління, процесний підхід ставить в основу орієнтацію на результат: по кожному бізнес-процесу відомо, що саме необхідно зробити для того, щоб він привів до бажаного результату.

На першому етапі проектування бізнес-процесів в рамках кожної категорії виділяються лише бізнес-процеси верхнього рівня, тобто вся діяльність компанії розбивається на кілька (зазвичай на 15-20) приблизно рівних самостійних частин, кожна з яких представляє собою послідовність операцій, що завершується певним результатом. Наприклад, для виробничого підприємства ми могли б виділити наступні бізнес-процеси верхнього рівня:

- Основні: закупівля, виробництво, збут;
- Забезпечують: адміністративно-господарське забезпечення, юридичне забезпечення, бухгалтерський облік, забезпечення персоналом;
- Управлінські: стратегічне управління, управління фінансами, управління маркетингом.

Слід зазначити, що розбиття процесів на забезпечувальні та управлінські вельми умовно, кожен суб'єкт господарювання питання приналежності процесу до тієї чи іншої категорії вирішує індивідуально.

Правильно вибрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідний прибуток. Тому виробничу діяльність підприємства жорстко зумовлено загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення.

Аналіз процесу виробничої діяльності підприємства здійснюється за наступними напрямками:

- аналіз якості планування виробництва, напруженість і обґрунтованість планів діяльності як у цілому, так і щодо окремих виробничих підрозділів;
- аналіз обсягу і динаміки виробництва продукції;
- оцінка асортименту і структури виробництва продукції;
- аналіз рівномірності та ритмічності виробництва готової продукції;
- оцінка якості та браку готової продукції;
- визначення основних факторів, що впливали на загальні обсяги виробництва протягом останніх років і зокрема у звітному періоді;
- визначення внутрігосподарських резервів зростання обсягів випуску готової продукції, а також розроблення заходів щодо їх повного та ефективного використання.

4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. До основних показників, що характеризує використання ресурсного потенціалу промислового підприємства відносяться:

- А) коефіцієнт виконання договірних зобов'язань, місткість ринку;
- Б) коефіцієнт змін в асортименті, коефіцієнт номенклатурності;
- В) ресурсомісткість і ресурсовіддачу;
- Г) коефіцієнт ритмічності, коефіцієнт варіації.

2. Коефіцієнт залучення ресурсів відображає:

- А) ступінь мобілізації ресурсного потенціалу підприємства
- Б) розширення обсягів корисного використання (залучення) ресурсів
- В) підвищення результативності переробки (віддачі) ресурсів
- Г) управління використанням вторинних ресурсів

3. Коефіцієнт напруженості планів виражений співвідношенням:

- А) вартостей виробленої продукції в діючих і базисних цінах
- Б) фактичного випуску продукції, зарахованого до виконання планового завдання і планового випуску продукції
- В) планового об'єму продукції до укладення договорів та недопоставкою продукції за договорами
- Г) планових і діючих нормативних показників

4. Комплексна система управління раціональним використанням матеріальних ресурсів передбачає заходи:

- А) науково-технічного й економічного характеру;
- Б) правового характеру;
- В) екологічного характеру;
- Г) всі відповіді вірні.

5. Основними функціями стандартів у сфері управління раціональним використанням вторинних ресурсів є:

- А) впорядкування внутрішніх і зовнішніх зв'язків виробничих систем;

- Б) нормування вимог до ощадливого, раціонального застосуванню вторинної сировини і елементам виробництва;  
В) забезпечення впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду;  
Г) усі відповіді правильні.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Які рішення приймаються на підприємстві на окремих етапах бізнес-процесів?
2. Які заходи передбачає комплексний характер системного підходу?
3. Які основні функції стандартів у сфері управління раціональним використанням вторинних ресурсів?
4. Визначіть підсистеми суб'єкта господарювання, задіяні в бізнес-процесі раціонального використання вторинних ресурсів
5. За якими напрямками здійснюється аналіз процесу виробничої діяльності підприємства?

Література: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [8], [9]. .

### **Практичне заняття № 1.3**

**1. Тема заняття : Аналіз процесу управління ресурсами підприємства, виробництва та реалізації продукції, розрахунків з покупцями готової продукції**

2. Мета проведення заняття: закріплення теоретичних та методичних основ аналізу процесу розрахунків з покупцями готової продукції.

2.1. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

- особливості аналізу процесу виробництва готової продукції;
- напрямки аналізу показників виробництва продукції;
- аналіз процесу реалізації готової продукції;
- фактори, які впливають на обсяг реалізації продукції;
- основи проведення аналізу процесу розрахунків з покупцями готової продукції.

3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що в міру насичення ринку та посилення конкуренції вже не виробництво визначає обсяг реалізації, а навпаки, можливий обсяг реалізації є основою розроблення виробничої програми. Підприємство має виробляти тільки ті товари і в такому обсязі, які воно може реально й прибутково реалізувати. Тому реалізація готової продукції - це ланка зв'язку між виробником і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить і обсяг її виробництва.

Темпи зростання обсягу реалізації готової продукції безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток та рентабельність підприємства. Тому аналіз процесу реалізації готової продукції має важливе значення. Його основні напрямки:

- оцінка рівня виконання плану (прогнозу) та динаміки реалізації готової продукції, асортименту і структури, аналіз рівномірності та ритмічності реалізації готової продукції;

- аналіз виконання договірних зобов'язань щодо поставок готової продукції (виконання плану поставок за місяць та наростаючим підсумком у цілому по підприємству щодо окремих споживачів та видів продукції, аналіз розміру партій готової продукції, необхідна кількість транспортних засобів, щодо поставок готової продукції);

- аналіз ринку збуту готової продукції (оцінка структури ринку збуту, місткості та частки);

- оцінка каналів збуту та мереж розповсюдження готової продукції (оцінка динаміки, структури розповсюдження продукції та каналів збуту, оцінка охоплення ринку збуту);

- аналіз цінової політики підприємства на товарних ринках (оцінка змісту процедур установавання ціни, рівня цін для визначення обґрунтованості конкретної ціни на продукцію);

- визначення впливу різних факторів на зміну величини цих показників;

- розроблення заходів для збільшення обсягів реалізації готової продукції.

Аналіз стану розрахунків підприємства з покупцями готової продукції дуже важливий, оскільки великий вплив на оборотність капіталу, вкладеного в поточні активи, а отже, і на фінансовий стан підприємства надає збільшення або зменшення їх заборгованості.

Різке збільшення дебіторської заборгованості і її частки в поточних активах може свідчити про необачну кредитну політику підприємства по відношенню до покупців або про збільшення об'єму продажів, або неплатоспроможності і банкрутстві частини покупців. З іншого боку, підприємство може скоротити відвантаження продукції, тоді рахунки дебіторів зменшаться.

Тому аналіз стану розрахунків з покупцями готової продукції необхідний не тільки керівництву підприємства, але і її працівникам для того, щоб дати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства, реальності погашення і забезпечення його зобов'язань.

Отже, аналіз розрахунків з покупцями готової продукції здійснюється за наступними напрямками:

- досліджування складу покупців підприємства;

- оцінка виконання договірних зобов'язань з постачання готової продукції (визначення меж цінових знижок для прискорення оплати виставлених рахунків);

- визначення форм розрахунків, які застосовується на підприємстві для розрахунків з покупцями (оцінити доцільність збільшення відпускання продукції в кредит);

- оцінка структури і динаміки заборгованості покупців за відвантажену продукцію (визначення її питомої ваги у складі всієї дебіторської заборгованості,



у складі оборотних активів і у складі всього майна (активів) даного підприємства і динаміку заборгованості покупців).

- аналіз ритмічності відвантаження і продажу готової продукції покупцям;
- прогнозування стану заборгованості покупців готової продукції в межах поточного року.

4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. Ритмічність виробництва:

- А) характеризує роботу підприємства з якісного боку і, насамперед, рівень організації господарської діяльності, ефективність використання обладнання, сировини і робочої сили
- Б) сукупність властивостей продукції задовольняти певні потреби відповідно з її призначенням
- В) перелік видів продукції, які виробляються, із зазначенням обсягів випуску
- Г) чітка, стійка і збалансована діяльність підприємства, яка дає змогу рівномірно випускати продукцію і виконувати свої зобов'язання перед споживачами

2. Коефіцієнт ритмічності виражений співвідношенням:

- А) вартостей виробленої продукції в діючих і базисних цінах
- Б) фактичного випуску продукції, зарахованого до виконання планового завдання і планового випуску продукції
- В) планового об'єму продукції до укладення договорів та недопоставкою продукції за договорами
- Г) планових і діючих нормативних показників

3. Організація використання вторинної сировини з урахуванням аспектів захисту навколишнього середовища:

- А) Заходи науково-технічного характеру
- Б) Заходи економічного характеру
- В) Заходи правового характеру
- Г) Заходи екологічного характеру

4. Асортимент – це

- А) співвідношення окремих виробів у загальному обсязі виробництва, вираженому найчастіше у відсотках;
- Б) перелік видів продукції, які виробляються, із зазначенням обсягів випуску;
- В) кількість, різноманітність продукції, що виробляється на підприємстві;
- Г) співвідношення кількості виробів, по яких план виконаний та загальної кількості планових позицій.

5. Виконати план за структурою виробництва означає :

- А) зберегти в фактичному випуску продукції заплановане співвідношення окремих її видів;
- Б) випускати продукцію однаковими частками за будь-які однакові проміжки робочого часу;
- В) знижувати собівартість продукції та підвищувати рентабельність виробництва;

Г) визначити упущену можливість у зв'язку з неритмічною роботою.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Розкрийте зміст аналізу обсягу і динаміки виробництва продукції
2. Поясніть зміст ритмічності виробництва та якості продукції
3. Охарактеризуйте причини виникнення резервів збільшення виробництва
4. Наведіть основні напрямки аналізу процесу реалізації готової продукції
5. Які основні етапи послідовності аналізу цінової політики?
6. Поясніть особливості аналізу процесу розрахунків з покупцями готової продукції

Література: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [8], [9].

### **Практичне заняття 1.4**

**1. Тема заняття: Оцінка конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості бізнес-процесів**

2. Мета проведення заняття: дослідження конкурентоспроможності та конкурентних позицій підприємства

2.1. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

- сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства;
- значення, мету, задачі та інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- показники конкурентоспроможності;
- аспекти проведення аналізу конкурентних позицій підприємства;
- можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність - це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

Конкуренція як невід'ємний атрибут ринкових відносин є дуже вибірковим і гнучким механізмом. Вибірковість виявляється в тому, що від скорочення попиту на продукцію підприємства страждають не в рівній мірі. Найбільші труднощі мають неефективні підприємства, виробники неякісної продукції.

Найсильніші підприємства можуть навіть у важкий час процвітати, оскільки до них відходять сегменти ринку конкурентів, які збанкрутіли раніше.

Гнучкість механізму конкуренції виявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни зовнішнього середовища. У той момент, коли відбулися зміни, у більш вигідному положенні опиняються ті підприємства, які краще до них пристосовані. Хоча адаптація неминуче займає якийсь час, стимули для неї конкуренція створює відразу ж.

Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів.

Мета аналізу конкурентних позицій підприємства - визначити положення підприємства на галузевому ринку, виявити позитивні і негативні фактори, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

Конкурентна стратегія - це комплекс розроблених заходів, які дають можливість утримувати і покращувати існуюче положення на ринку, розвиваючи заздалегідь визначені перспективні види продукції з метою розширення пропозиції, задоволення потреб споживачів, збільшення ринкової частки в певних сегментах та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення його іміджу.

На підприємстві має бути розроблена відповідна стратегія конкурентоспроможності, передбачені заходи щодо всього виробничо-господарського комплексу. Варіанти стратегії можуть відрізнятися цілями, часовими параметрами та іншими характеристиками залежно від конкретних і перспективних завдань, але в кожному випадку їх головна мета - забезпечення переваг над конкурентами.

#### 4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. Здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку – це

- А) рентабельність
- Б) конкурентоспроможність
- В) платоспроможність
- Г) автономія

2. Відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даного підприємства від розвитку конкурентних підприємств за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності – це

А) рентабельність підприємства

Б) платоспроможність підприємства

В) автономія підприємства

Г) конкурентоспроможність підприємства

3. До суттєвих характеристик конкурентоспроможності підприємства НЕ відносять:

А) здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку;

Б) короткострокові та довгострокові складові;

В) залежність від конкурентоспроможності продукції (товару);

Г) порівняльний характер (відносна оцінка).

4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства поділяють на :

А) виробничі і економічні;

Б) внутрішні та зовнішні;

В) національні і регіональні;

Г) довгострокові і короткострокові.

5. Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства:

А) діяльність державних владних структур, параметри попиту

Б) діяльність керівництва та апарату управління підприємства

В) збут продукції, його об'єм та витрати

Г) сировина, матеріали, напівфабрикати

### 5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Визначте сутність поняття «конкурентоспроможність»?

2. Наведіть суттєві характеристики конкурентоспроможності підприємства

3. Поясніть відмінності категорій конкурентоспроможності підприємства і продукції

4. Розкрийте зміст внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

5. Назвіть значення, мету, задачі та інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства

6. Охарактеризуйте методiku оцінки конкурентоспроможності підприємства

7. Визначте мету аналізу конкурентних позицій підприємства

8. Наведіть основні методи оцінки конкурентних позицій підприємства

9. Які конкурентні стратегії впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства?

Література: [1]; [2]; [3]; [4]; [5], [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12].

## Практичне заняття 1.5

### 1. Тема заняття: Оцінка конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості бізнес-процесів

2. Мета проведення заняття: дослідження методик аналізу інвестиційної привабливості діяльності підприємств

2.1. Після виконаної роботи студент повинен знати:

- значення, інформаційне забезпечення і задачі аналізу інвестиційної діяльності підприємства;
- методи аналізу і оцінки реальних інвестицій;
- методика аналізу фінансових інвестицій підприємства;
- методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства;
- основи прогнозування інвестиційної привабливості підприємства.

### 3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що у загальному розумінні, з точки зору економічної теорії, інвестиції являють собою вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення, тобто інвестиції можуть розглядатися як рушійна сила самозростання вартості капіталу суб'єкта господарювання і, відповідно, подальшого економічного зростання в масштабі держави. При цьому приріст капіталу повинен бути достатнім для того, щоб компенсувати інвестору відмову від використання наявних коштів на споживання в поточному періоді, винагородити його за ризик, відшкодувати втрати від інфляції в наступному періоді.

Структурно сама організація процесу аналізу інвестиційної діяльності підприємства складається з процедур аналізу (виміру) фактичного стану об'єктів, а також процедур порівняння результатів із встановленими законодавчими актами і нормами, стандартами нормативними показниками. За межами процесу організації аналізу інвестиційної діяльності підприємства перебувають необхідні умови його реалізації: організаційне, методичне та інформаційне забезпечення. Проявом останнього є встановлення параметрів стану об'єктів дослідження.

Реальні інвестиції - це вкладення капіталу в будь яку галузь економіки або підприємство, результатом чого є утворення нового капіталу або збільшення наявного капіталу (будинків, устаткування, тощо).

У основі процесу прийняття управлінських рішень інвестиційного характеру лежать оцінка і порівняння обсягу потрібних інвестицій і майбутніх грошових надходжень. Оскільки порівнювані показники відносяться до різноманітних моментів часу, ключовою проблемою є проблема їхньої порівнянності. Сприймати її можна по-різному в залежності від існуючих об'єктивних і суб'єктивних умов: темпу інфляції, розміру інвестицій і надходжень, що генеруються, об'єкту прогнозування, рівня кваліфікації аналітика тощо.

Аналіз фінансових інвестицій - один із методів фінансового менеджменту для ухвалення рішення про використання інвестиційних коштів. Фінансові

інвестиції - активи, які утримуються підприємством з метою збільшення прибутку (відсотків, дивідендів тощо), зростання вартості капіталу або інших вигод для інвестора.

Метою аналізу фінансових інвестицій є обґрунтування інвестиційного рішення, яке має прийняти інвестор.

У процесі аналізу фінансових інвестицій вирішуються наступні завдання:

- виявлення економічної доцільності фінансової інвестиції - абсолютного перевищення результатів над вкладеними ресурсами;
- оцінка фінансових ризиків інвестування;
- пошук найбільш ефективної фінансової інвестиції серед альтернативних;
- формування найбільш ефективного портфеля фінансових інвестицій.

Сформувався два основні напрями аналізу фінансових інвестицій.

Орієнтуючись на мету і завдання оцінки інвестиційної привабливості підприємств, можна виділити такі завдання оцінки:

- 1) збирання інформації, необхідної для проведення оцінки інвестиційної привабливості;
- 2) оцінка фінансового стану об'єкта дослідження та визначення класу інвестиційної привабливості;
- 3) розрахунок узагальнюючого (рейтингового) показника оцінки інвестиційної привабливості підприємства;
- 4) експрес-оцінка інвестиційної привабливості сукупності підприємств;
- 5) розподіл об'єктів дослідження за ступенем інвестиційної привабливості (формування рейтингу інвестиційної привабливості підприємства);
- 6) оцінка впливу на діяльність підприємства зовнішнього середовища і оцінка віддачі підприємства у зовнішнє середовище;
- 7) прогнозування інвестиційної привабливості підприємства;
- 8) складання акту-звіту за результатами проведеної оцінки інвестиційної привабливості.

Сутність економічного прогнозування з позицій ймовірно - статистичного підходу полягає в зменшенні ступеня невизначеності майбутнього шляхом обмеження області можливих станів системи або об'єкта. Основним критерієм диференціації прогнозів є проблемно-цільовий критерій.

Метою прогнозування є одержання інформації про майбутній стан досліджуваного об'єкта (у нашому прикладі - це оцінка перспективної інвестиційної привабливості господарюючих суб'єктів).

Об'єктом прогнозування є фінансовий стан аналізованих підприємств, виражений через коефіцієнти взаємодії підприємства зі зовнішнім середовищем. Якщо значення показників коефіцієнту оцінки віддачі від підприємства у зовнішнє середовище і коефіцієнта оцінки сприятливого зовнішнього середовища для діяльності підприємства дорівнюють, це означає, що підприємство одержує із зовнішнього середовища рівно стільки, скільки й віддає. Різниця між даними коефіцієнтами буде означати перспективні напрями розвитку бізнесу досліджуваних суб'єктів господарської діяльності.

4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. Організація процесу аналізу інвестиційної діяльності підприємства – це

- А) вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення;
- Б) сукупність дій, які застосовуються суб'єктом до об'єкта дослідження для досягнення сформованої мети;
- В) рушійна сила самозростання вартості капіталу суб'єкта господарювання;
- Г) стратегія, погоджена з умовами конкретної галузі промисловості, навичками й капіталом, якими володіє конкретне підприємство.

2. Суб'єктами інвестиційної діяльності в Україні є:

- А) інвестори, виконавці, юридичні особи, громадяни України;
- Б) користувачі об'єктів інвестиційної діяльності, постачальники товарно-матеріальних цінностей, устаткування й проектних розробок,
- В) іноземні юридичні або фізичні особи, державні й міжнародні організації та ін.;
- Г) усі відповіді правильні.

3. Метою аналізу інвестиційної діяльності підприємств є

- А) дослідження ключових параметрів, що дають об'єктивну і точну картину процесу інвестування і впливають на структуру активів і пасивів балансу;
- Б) накопичення, трансформації і використання аналітичної інформації про інвестиції і має ціль;
- В) обґрунтування розміру загальної величини короткострокових (поточних) і довгострокових інвестицій;
- Г) оцінка інвестиційної привабливості підприємств, визначення його рейтингу та ін.

4. Послідовність етапів організації процесу аналізу інвестиційної діяльності підприємства можна представити, як:

- А) організаційне, інформаційне, методичне
- Б) інформаційне, трудове, матеріальне
- В) методичне, фінансове
- Г) організаційне, методичне, матеріальне, контролююче

5. Реальні інвестиції – це

- А) оцінка ефективності використання короткострокових та довгострокових інвестицій;
- Б) вкладення капіталу в будь яку галузь економіки або підприємство, результатом чого є утворення нового капіталу або збільшення наявного капіталу (будинків, устаткування, тощо);
- В) дослідження ключових параметрів, що дають об'єктивну і точну картину процесу інвестування;
- Г) поліпшення умов праці і побуту робітників.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Розкрийте значення, інформаційне забезпечення і задачі аналізу інвестиційної діяльності підприємства
2. Визначте методи аналізу і оцінки реальних інвестицій
3. Обґрунтуйте методика аналізу фінансових інвестицій підприємства
4. Визначте особливості методики оцінки інвестиційної привабливості підприємства
5. Розкрийте зміст прогнозування інвестиційної привабливості підприємства

Література: [1]; [2]; [3]; [4]; [5], [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12].

## **Практичне заняття 1.6**

### **1. Тема заняття : Механізм управління бізнес-процесами підприємства та його впровадження**

2. Мета проведення заняття: засвоєння методичних аспектів впровадження механізму управління бізнес-процесами підприємства

#### 2.1. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

- класифікацію бізнес-процесів та механізм управління бізнес-процесами;
- етапи впровадження механізму управління бізнес-процесами

підприємства;

- особливості впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами;

- методику оцінки ефективності бізнес-процесів за допомогою системи збалансованих показників.

### 3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що всі бізнес-процеси підприємства класифікуються на основні, що забезпечують, розвитку та управління.

Основні бізнес-процеси безпосередньо орієнтовані на виробництво продукції, представляють цінність для клієнта і забезпечують отримання доходу для підприємства.

Забезпечують бізнес-процеси - це допоміжні бізнес-процеси, які призначені для забезпечення виконання основних процесів. Фактично забезпечують бізнес-процеси постачають ресурсами всю діяльність організації.

Бізнес-процеси управління - це бізнес-процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні поточних дій і бізнес-системи в цілому.

Бізнес-процеси розвитку - процеси вдосконалення, освоєння нових напрямків і технологій, а також інновації.

Впровадження механізму управління бізнес-процесами, заснованого на стратегічно орієнтованому бюджетуванні, вимагає від керівництва підприємства чималих зусиль і займає досить тривалий період часу. На підготовчому етапі



повинен бути проведений аналіз організаційної структури підприємства, функцій підрозділів, інформаційних потоків, документообігу.

Фінансовий стан підприємства, його стійкість і стабільність залежать від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. У ринковій економіці фінансовий стан відображає кінцеві результати діяльності підприємства, що представляють інтерес не тільки для працівників даного підприємства, але і для його економічних партнерів, державних, фінансових, податкових органів.

Мета фінансової діяльності підприємства зводиться до нарощування власного капіталу і забезпечення сталого положення на ринку. Для цього необхідно проводити оцінку майнового стану та структури капіталу, ефективності та інтенсивності використання капіталу, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Аналіз майнового стану починається з виявлення того, яким капіталом володіє підприємство, які зміни відбулися за аналізований період. Тенденції зміни майна підприємства слід пов'язувати з основними джерелами його формування. Для цього розглядаються показники пасиву балансу: підсумок, власний і позиковий капітал. Також слід перевірити правильність вкладення коштів в активи підприємства.

Ліквідність - рухливість, мобільність активів підприємства, що забезпечує фактичну можливість безперебійно оплачувати в термін всі свої зобов'язання і вимоги до них законні грошові вимоги. Іншими словами, ліквідність увазі здатність підприємства погашати свої зобов'язання оборотними коштами.

Платоспроможність - здатність підприємства своєчасно і в повному обсязі розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями, має на увазі наявність у фірми коштів для розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями, що вимагає негайного погашення. Таким чином, основними ознаками платоспроможності підприємства є: наявність достатніх коштів на розрахунковому рахунку і відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Показники ділової активності характеризують результати і ефективність поточної діяльності. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється передусім у швидкості обороту його засобів. Рентабельність підприємства відображає ступінь прибутковості його діяльності. Аналіз ділової активності та рентабельності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів оборотності і рентабельності, які є відносними показниками фінансових результатів діяльності підприємства.

Найважливішим показником, що відображає фінансові результати діяльності підприємства, є рентабельність, що характеризує ефективність використання капіталу. Рівень рентабельності дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати необхідний прибуток в процесі своєї господарської діяльності і вимірюється відсотковим відношенням чистого прибутку до різних показників, таким як капітал, власний капітал, оборотні кошти, основні засоби.

З метою впровадження процесу збалансованого управління, орієнтованого на результат, необхідно розрахувати витрати на впровадження даного механізму управління, а також на стадії формування бюджетів необхідно розробити

показники, що дозволяють оцінювати ефективність вироблених бюджетних витрат і ступінь досягнення мети.

4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. Всі бізнес-процеси підприємства класифікуються на:

- А) основні бізнес-процеси;
- Б) допоміжні бізнес-процеси;
- В) бізнес-процеси розвитку і управління;
- Г) усі відповіді правильні.

2. Бізнес-процеси безпосередньо орієнтовані на виробництво продукції, представляють цінність для клієнта і забезпечують отримання доходу для підприємства –

- А) управління
- Б) розвитку
- В) основні
- Г) що забезпечують

3. Бізнес-процеси управління – це

- А) бізнес-процеси, що безпосередньо орієнтовані на виробництво продукції, представляють цінність для клієнта і забезпечують отримання доходу для підприємства;
- Б) бізнес-процеси, які призначені для забезпечення виконання основних процесів;
- В) бізнес-процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні поточних дій і бізнес-системи в цілому;
- Г) процеси вдосконалення, освоєння нових напрямків і технологій, а також інновації.

4. Організаційні форми та стимули впливу на бізнес-процеси компанії:

- А) розвиток самоврядування трудових колективів, рівень доходів працівників
- Б) ціни, прибуток, госпрозрахунковий дохід
- В) порядок складання планів, техніко-економічні норми і нормативи
- Г) умови оподаткування, рівень доходів працівників

5. Мета фінансової діяльності підприємства зводиться до

- А) використання фінансових ресурсів;
- Б) рішення керівників підприємства або фірми, які позиції доходів і витрат вони вважатимуть важливими для управління фінансами в даний період;
- В) нарощування власного капіталу і забезпечення сталого положення на ринку;
- Г) обґрунтування насамперед запитуваних кредитів або інвестицій, інших зовнішніх фінансових ресурсів.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Розкрийте зміст складових класифікації бізнес-процесів

2. Поясніть механізм управління бізнес-процесами підприємства
3. Визначте етапи впровадження механізму управління бізнес-процесами
4. Що є метою фінансового аналізу підприємства?
5. Охарактеризуйте аналіз кредитоспроможності та ліквідності підприємства
6. З якою метою проводиться аналіз фінансової стійкості підприємства?
7. Якими показниками обумовлюється аналіз оборотності фінансової діяльності підприємства?
8. Які показники обраховуються для визначення рентабельності підприємства?
9. Для чого проводиться оцінка ефективності впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами на підприємстві?

Література: [1]; [2]; [4]; [8], [9]; [11]; [12].

## **Практичне заняття 1.7**

### **1. Тема заняття: Моделювання бізнес-процесів підприємства**

2. Мета проведення заняття: засвоєння методичних аспектів моделювання бізнес-процесів підприємства

2.1. Після виконаної роботи студент повинен знати:

- методичні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства;
- проектування моделі;
- етапи розробки системи опису бізнес-процесу;
- способи опису бізнес-процесів, види й складові моделей;
- структурний аналіз і проектування бізнес-процесів;
- поняття та сутність CASE-технологій;
- моделювання бізнес-процесів з використанням стандарту IDEF0;
- використання референтних моделей бізнес-процесів.

### 3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що підприємство являє собою складну систему, усередині якої відбувається безліч взаємопов'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї системи в цілому. Але стани, в яких перебуває система, зумовлені певними діями в результаті процесу. У свою чергу стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму.

Бізнес-процес – це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що залучає ресурси виробника, створює цінність і видає результат споживачеві. Серед основних причин, що спонукають підприємство оптимізувати бізнеспроцеси, можна виділити необхідність зниження витрат або тривалості виробничого циклу, вимоги, пропоновані споживачами й державою, впровадження програм управління якістю, злиття компаній, внутрішньоорганізаційні суперечності та ін.

Під методологією створення моделі бізнесу-процесу розуміють сукупність способів, за допомогою яких об'єкти реального світу й зв'язки між ними представляються у вигляді моделі. Будь-яка методологія (методика) включає три основні складові:

- теоретична база;
- опис кроків, необхідних для одержання заданого результату;
- рекомендації з використання як окремих методик, так і їх сукупності.

Основне в методології – дати користувачеві послідовність кроків, які приводять до заданого результату. Здатність одержувати результат із заданими параметрами й характеризує її ефективність.

Найважливішими поняттями будь-якого методу моделювання бізнес-процесів є поняття об'єкта й зв'язку. Кожний об'єкт моделі відображає деякий реальний об'єкт так званої предметної області: люди, документи, машини й устаткування, програмне забезпечення й т.д. Як правило, у рамках одного методу об'єкти моделі, що відображають різні сутності реального світу, також є різними. Зв'язки призначені для опису взаємозв'язків об'єктів один з одним. До числа таких взаємозв'язків належать: послідовність виконання робіт в часі, потоки інформації, використані іншим об'єктом і т.д.

Застосування методів системного і структурного аналізу в ідентифікації бізнес-процесів кооперативних організацій припускає їх розгляд у вигляді відособлених підсистем управління, що представляють окремі об'єкти управління, які відповідають за перетворення ресурсів організації на результати діяльності. За допомогою графічних та спеціальних методів можна побудувати логічні моделі управління, що ґрунтуються на процесному підході.

До графічних засобів опису процесів належать графічне накладення процесів, організаційна структура виконавців процесів, матриця відповідальності, дерево цілей процесів, алгоритмізація процесів тощо

Спеціальними засобами, що використовуються для моделювання процесів та ґрунтуються на комп'ютерній підтримці своїх функцій, є методологія SADT, ARIS, орієнтовані графи, мережі Петрі, IDEF моделювання як ідеологічна процедура тощо

Процесний підхід до виділення бізнес-процесів дає змогу: чітко ідентифікувати “вхід” і “вихід” бізнес-процесів; досліджувати тільки значущі бізнес-процеси, здатні створювати додану вартість; вимірювати внесок кожного бізнес-процесу в результати діяльності кооперативних організацій з погляду впливу на приріст власних оборотних коштів.

Для побудови процесної моделі застосуємо стандарт IDEF0, основою якого є графічне представлення (графічна мова описування) бізнес-процесів і сукупність ієрархічно взаємозв'язаних діаграм, кожна з яких являє собою структурну одиницю представленої моделі. Так, на верхньому рівні процесної моделі розташовано головний блок - “Бізнес-процеси підприємства”. Цей блок було декомпоновано на три вкладених рівні. Отже, бізнес-модель торгівельного підприємства складається з трьох основних бізнес-процесів: інформаційного забезпечення споживача, закупівельної діяльності та забезпечення споживачів товарами

4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. Визначення джерел ризику, групування джерел ризику відносяться до:

- А) вирішення ризиків
- Б) побудови ризику
- В) управління ризиком
- Г) аналізу ризику

2. Застосування заходів по зниженню ризиків, розробка поведінки при ризиковій ситуації відносяться до:

- А) вирішення ризиків
- Б) побудови ризику
- В) управління ризиком
- Г) аналізу ризику

3. Схема роботи предметної області на логічному рівні без технічних уточнень – це

- А) аналогічна модель
- Б) нелогічна модель
- В) логічна модель
- Г) специфічна модель

4. До економічної реалізації належать:

- А) законодавство, обов'язки
- Б) ресурси, технології, інструменти
- В) вартість, термін, економічність
- Г) конкуренти, держава

5. До технічної реалізації належать:

- А) законодавство, обов'язки
- Б) ресурси, технології, інструменти
- В) вартість, термін, економічність
- Г) конкуренти, держава

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Поясніть особливості методології створення бізнес-процесів підприємства
2. Визначте основні етапи та принципи моделювання бізнес-процесів
3. Окресліть етапи розробки системи опису бізнес-процесу
4. В чому полягає змістовна складова застосування методів аналізу в ідентифікації бізнес-процесів?
5. опишіть бізнес-процес будь-якого підприємства

Література: [1]; [2]; [3]; [5], [8]; [11]; [12].

## Практичне заняття 1.8

### 1. Тема заняття : Удосконалення та оптимізація бізнес-процесів підприємства

2. Мета проведення заняття: закріплення теоретико-методичних основ оптимізації бізнес-процесів підприємства

#### 2.1. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

- сутність оптимізації бізнес-процесів підприємства;
- методи оптимізації бізнес-процесів;
- послідовність дій оптимізації бізнес-процесів;
- переваги оптимізації бізнес-процесів підприємства;
- показники, цілі та критерії оптимізації бізнес-процесів.

### 3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Оптимізація бізнес-процесів підприємства – це один з інструментів та прийомів інтенсивного шляху розвитку підприємства. Це можливість організувати діяльність підприємства з максимально ефективним використанням внутрішніх резервів даного підприємства.

Усі методи оптимізації бізнес-процесів в цілому, поділяються на три групи:

1. Формалізовані універсально-принципові методи, що засновані на використанні успішного досвіду і формалізованих принципів для побудови ефективних бізнес-процесів. Дані методи є універсальними і вони підходять для оптимізації будь-яких бізнес-процесів для будь-якого бізнесу і практично не залежать від його специфіки.

2. Методи бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – це постійне вивчення ліпшого в практиці конкурентів. Концепція бенчмаркінгу зародилася наприкінці 50-х років, коли японські фахівці відвідували провідні компанії США й Західної Європи з метою вивчення й наступного використання їх досвіду. При підготовці списку ініціатив, необхідних для досягнення бажаного стану процесу, метод конкурентної розвідки відіграє не останню роль. Іноді цей метод називають ще методом використання ліпших практик (best practice). Цей метод заснований на вивченні, аналізі і подальшому копіюванні елементів процесів успішних компаній, що займаються схожими видами діяльності. Претендентами на вивчення і копіювання їх успішного досвіду в першу чергу є лідери-конкуренти. Практика показала, що останнім часом багато компаній ефективно впровадили у себе технологічні ноу-хау, запозичивши їх у компаній, що працюють в інших галузях бізнесу. Наприклад, багато ефективних методів підвищення якості, що використовуються різними компаніями, були запозичені в автомобільній промисловості.

Перед проведенням опису, аналізу й оптимізації бізнес-процесів необхідно сформулювати мету й критерії їх оптимізації. Мета й критерії оптимізації бізнес-процесів базуються на ключових показниках процесів, що визначають

ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Ці показники представлено у вигляді п'яти груп:

- 1) показники результативності бізнес-процесу;
- 2) показники вартості бізнес-процесу;
- 3) показники часу бізнес-процесу;
- 4) показники якості бізнес-процесу;
- 5) показники фрагментації бізнес-процесу.

Показники результативності бізнес-процесу. Якщо бізнес-процес приносить гроші, тобто має дохідну складову, то в якості одного з показників використовується доход. Для виробничих процесів, як показника результативності, може використовуватися обсяг виробництва продукції. Для бізнес-процесу «Керування персоналом» у якості показника результативності використовується показник плинності кадрів. Часто показники результативності бізнес-процесу називають показниками продукту. Дані показники характеризують продукт, який є виходом розглянутого бізнесу-процесу.

Показники вартості бізнес-процесу визначають ефективність і конкурентоспроможність підприємства, є показниками, що характеризують вартість процесів або величину споживаних процесами витрат. Вартість бізнес-процесу прямим або непрямым способом визначає ціну продукції та можливість більш широкого охоплення різних груп клієнтів. Зниження витрат бізнес-процесів дозволяє компанії знизити операційні та фінансові ризики і сформувати більшу маневреність у конкурентній боротьбі.

Показники часу бізнес-процесу. Тривалість бізнес-процесів також є одним з основних факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства. У сучасному динамічному середовищі, на ринку з великою конкуренцією й вимогливими клієнтами найбільш конкурентними виявляються ті підприємства, бізнес-процеси яких мають найбільш короткі строки виконання.

#### 4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. Один з інструментів та прийомів інтенсивного шляху розвитку підприємства являє собою:

- А) оптимізацію бізнес-процесів підприємства;
- Б) формалізовані універсально-принципові методи;
- В) методи бенчмаркінгу;
- Г) попередній аналіз ініціатив.

2. Бенчмаркінг – це

- А) методи, що засновані на використанні успішного досвіду і формалізованих принципів для побудови ефективних бізнес-процесів;
- Б) метод колективного продукування нових ідей, розроблений ще в тридцяті роки минулого століття;
- В) постійне вивчення ліпшого в практиці конкурентів;

Г) метод колективного продукування нових ідей, розроблений ще в тридцяті роки минулого століття.

3. Перевагами оптимізації бізнес-процесів організації виступає :

А) скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;

Б) інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;

В) зростання керованості компанії;

Г) усі відповіді правильні.

4. Якщо бізнес-процес приносить гроші, тобто має дохідну складову, то в якості одного з показників використовується дохід – це стосується :

А) показники вартості бізнес-процесу;

Б) показники результативності бізнес-процесу;

В) показники часу бізнес-процесу;

Г) показники якості бізнес-процесу.

5. Бізнес-модель – це

А) сполучення низки параметрів, що описують принципову схему побудови бізнесу підприємства;

Б) показники результативності, вартості, часу, якості й фрагментарності підприємства;

В) докладне вивчення компаній кожного типу;

Г) розробка нових методів управління підприємством.

### 5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Визначте групи методів оптимізації бізнес-процесів?

2. Які дії необхідно виконати для оптимізації бізнес-процесів?

3. Наведіть базові показники оптимізації бізнес-процесів

4. Хто саме зацікавлений в оптимізації бізнес-моделі підприємства?

5. Для визначення бізнес-моделі підприємства на які саме питання необхідно відповісти?

Література: [1]; [2]; [3]; [5], [8]; [11]; [12]

## **Практичне заняття 1.9**

**1. Тема заняття : Удосконалення та оптимізація бізнес-процесів підприємства**

2. Мета проведення заняття: закріплення теоретико-методичних основ реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів підприємства.

2.1. Після виконаної роботи студент повинен знати:

- аспекти оптимізації бізнесу за допомогою бізнес-моделі підприємства;
- реінжиніринг та оптимізацію бізнес-процесів підприємства;



- етапи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів;
- методи побудови бізнесу на принципах реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

### 3.Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Підготувавшись до практичного заняття, студент повинен знати, що бізнес-модель – це сполучення низки параметрів, що описують принципову схему побудови бізнесу підприємства. Принципово важливими в бізнес-моделі є не стільки параметри самі по собі, скільки їх взаємне поєднання.

Гармонійна бізнес-модель підприємства дозволяє підвищити ефективність діяльності і його стійкість на ринку:

1. Підвищується конкурентноспроможність підприємства.
2. Підвищується гнучкість організації: швидка й адекватна реакція на можливі зміни зовнішнього середовища.
3. Ефективна взаємодія з зовнішнім середовищем.
4. Ефективна організація взаємодії підрозділів компанії.
5. Мінімізація витрат і оптимізація інвестицій.

У сучасних економічних умовах все більшу роль відіграє розробка нових методів управління підприємством. Одним із таких методів є реінжиніринг бізнес-процесів. Механізм його дії заснований на застосуванні останніх досягнень науки і техніки, постійному оновленні бізнесу, інноваціях, що так актуально для розвитку нашої країни.

Реінжиніринг застосовується в трьох основних випадках:

– в умовах, коли підприємство знаходиться у стані глибокої кризи (високий рівень витрат, низький попит на продукцію фірми тощо). В Україні така ситуація характерна для підприємств традиційних галузей – машинобудування, текстильної, аграрної.

– в умовах, коли поточний стан підприємства визначається задовільним, проте прогнози його діяльності є несприятливими. Підприємство стикається з несприятливими для себе тенденціями у сфері конкурентоспроможності, доходності, рівня попиту та ін.

– реалізацією можливостей реінжинірингу займаються успішні й агресивні організації. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є найліпшим варіантом ведення бізнесу.

Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тому принципового значення набувають узгодженість, взаємообумовленість та взаємодоповнюваність дій кожного робітника.

Головною метою РБП є значне прискорення реакції підприємства на зміну вимог споживачів при одночасному покращенні операційної діяльності і багатократному зниженні витрат у процесах виробництва і збуту.

Метод реінжинірингу застосовують найчастіше у одній з наступних ситуацій: в умовах глибокої кризи, яка пов'язана з високим (неконкурентним) рівнем витрат та відмовою більшості споживачів від продукції компанії; при задовільному поточному стані підприємства, але за несприятливих прогнозів щодо його діяльності в майбутньому (небажані тенденції у попиті, рівні

доходності тощо); коли швидкозростаючі і агресивні компанії завдяки реалізації можливостей реінжинірингу прискорюють збільшення відриву від найближчих конкурентів і створюють унікальні конкурентні переваги.

4. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. Реінжиніринг застосовується в таких випадках:

- А) в умовах, коли підприємство знаходиться у стані глибокої кризи;
- Б) в умовах, коли поточний стан підприємства визначається задовільним;
- В) реалізацією можливостей реінжинірингу займаються успішні й агресивні організації;
- Г) усі відповіді правильні.

2. РБП — це

- А) сполучення низки параметрів, що описують принципову схему побудови бізнесу підприємства;
- Б) показники результативності, вартості, часу, якості й фрагментарності підприємства;
- В) інструмент, спеціально розроблений з метою використання за обставин, що вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувані раніше схеми покращення процесів не в змозі;
- Г) розробка нових методів управління підприємством.

3. Рушійною силою реінжинірингу виступає:

- А) значне прискорення реакції підприємства на зміну вимог споживачів при одночасному покращенні операційної діяльності і багатократному зниженні витрат у процесах виробництва і збуту;
- Б) розуміння потреб клієнта компанії, тому принципового значення набувають узгодженість, взаємообумовленість та взаємодоповнюваність дій кожного робітника;
- В) впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством;
- Г) приведення до значного покращення показників його діяльності.

4. Головною метою РБП є:

- А) значне прискорення реакції підприємства на зміну вимог споживачів при одночасному покращенні операційної діяльності і багатократному зниженні витрат у процесах виробництва і збуту;
- Б) розуміння потреб клієнта компанії, тому принципового значення набувають узгодженість, взаємообумовленість та взаємодоповнюваність дій кожного робітника;
- В) впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством;
- Г) приведення до значного покращення показників його діяльності.

5. До основних властивостей реінжинірингу науковці відносять:

- А) відмову від застарілих правил і підходів ведення бізнесу;
- Б) радикальну перебудову способів господарської діяльності;
- В) впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством;
- Г) усі відповіді правильні.

5. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. Що таке «реінжиніринг бізнес-процесів»?
2. Охарактеризуйте методи побудови бізнесу на принципах реінжинірингу бізнес-процесів підприємства
3. Поясніть відмінність між реінжинірингом та оптимізацією бізнес-процесів

Література: [1]; [2]; [3]; [5], [8]; [11]; [12].

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової - К. : "Центр учбової літератури", 2013. - 384 с.
2. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: монографія / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька; Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96с.
3. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін та ін.]; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 240с.
4. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник.- К.: Кондор, 2008 - 550с.
5. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навчальний посібник - К. : КНЕУ, 2012 – 487с.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
7. Чухрай Н., Криворучко Я. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: Монографія / За наук. ред. Н.Чухрай — Л.: Растр — 7, 2008. — 358 с.
8. Васильков В. Г. Василькова Н.В. Організація і управління процесами виробництва: Навчальний посібник/ В.Г. Васильков, Н.В. Василькова - К. : КНЕУ, 2011 – 503с.
9. Степапанов О.П., Гончарова Н.П., Андрощук Г.О. Інноваційний бізнес/ Навчальний посібник - К. : НАУ, 2007 – 420с . Система менеджменту якості. Робоча програма навчальної дисципліни «Економічна експертиза бізнес-процесів» Шифр документа СМЯ НАУ РП 11.01.01–01–2021 Стор. 11 із 13
10. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: навчальний посібник/ Колот В. М., Рєпіна І.М., Щербина О. В. - К. : КНЕУ, 2009 – 444с.
11. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 80с.
12. Бєседін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційних підхід : Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 496 с.
13. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
14. <https://www.rada.gov.ua/>
15. <https://zakon.rada.gov.ua/>
16. <https://www.me.gov.ua/>
17. <https://amcu.gov.ua/>