

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

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

Модуль №1 «Економічна експертиза бізнес-процесів»

Лекція № 1.1

Тема лекції: Сутнісна характеристика та класифікаційні ознаки бізнес-процесів

План лекції

1. Генезис становлення поняття «бізнес-процеси»
 2. Економічна сутність та зміст поняття «бізнес-процеси»
 3. Класифікація бізнес-процесів підприємства
- Література: [2]; [5]; [7]; [9]; [10].

Зміст лекції

1. Генезис становлення поняття «бізнес-процеси»

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. Ситуація змінилася після впровадження на цих підприємствах принципів управління бізнес-процесами і процесного підходу загалом. Яскравими прикладами корпорацій, які отримали “друге дихання” в результаті впровадження та реінжинірингу процесів, стали *General Electric*, *Toyota* та *Crysler*.

Найбільш повним відображенням застосування процесного підходу в менеджменті є управління підприємством як сукупністю бізнес-процесів. Менеджмент бізнес-процесів, на відміну від менеджменту функцій, робить управління більш орієнтованим на ефективність. У такому випадку менеджери організують роботу процесу (а не відділу), що робить можливим подолання проблеми субоптимізації, яка є суттєвою перешкодою не тільки у досягненні ефективності підприємства, але і результативності (виконання поставлених завдань).

Результати наукових досліджень вітчизняних вчених, зокрема Кузьміна О.Є. та Мельник О.Г., свідчать про виняткову ефективність застосування процесно-структурованого підходу в менеджменті. Його сутність полягає в об'єднанні системного, ситуаційного і процесного підходів. Застосування такого підходу до керівництва у практичній діяльності звільняє менеджерів від потреби оперативного управління різними функціями в компанії.

2. Економічна сутність та зміст поняття «бізнес-процеси»

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.

3. Класифікація бізнес-процесів підприємства

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 вмiле їх поєднання гарантує управлінській команді прийняття оптимальних за конкретних умов управлінських рішень.

Варто також зазначити, що 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.

Лекція № 1.2

Тема лекції: Аналіз процесу управління ресурсами підприємства, виробництва та реалізації продукції, розрахунків з покупцями готової продукції

План лекції

1. Аналіз процесу управління ресурсами підприємства
2. Аналіз процесу виробництва готової продукції

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

Зміст лекції

1. Аналіз процесу управління ресурсами підприємства

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.

2. Аналіз процесу виробництва готової продукції

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.

Лекція № 1.3

Тема лекції: Аналіз процесу управління ресурсами підприємства, виробництва та реалізації продукції, розрахунків з покупцями готової продукції

План лекції

1. Аналіз процесу реалізації готової продукції
2. Аналіз процесу розрахунків з покупцями готової продукції

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

Зміст лекції

1. Аналіз процесу реалізації готової продукції

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.

2. Аналіз процесу розрахунків з покупцями 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.

Різде 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.

Лекція № 1.4

Тема лекції: Оцінка конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості бізнес-процесів

План лекції

1. Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних позицій підприємства
 - 1.1 Поняття, сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства
 - 1.2 Значення, мета, задачі та інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства
 - 1.3 Показники конкурентоспроможності: техніка розрахунку та характеристика
 - 1.4 Аналіз конкурентних позицій підприємства
 - 1.5 Можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства
- Література:** [1]; [2]; [3]; [4]; [5], [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12].

Зміст лекції

1. Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних позицій підприємства

1.1 Поняття, сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства

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.

Сьогодні конкурентоспроможність на товарних ринках стає проблемою державної безпеки. Враховуючи, що критерієм адаптації підприємства до ринкових умов господарювання є рівень конкурентоспроможності, необхідно досліджувати взаємозв'язок між конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємств, конкретних товарів. На сучасному етапі у вітчизняних підприємств існують наступні проблеми у сфері визначення своєї конкурентоспроможності: низький рівень інформаційного забезпечення, відсутність чітких цілей та завдань оцінювання, інтуїтивний характер проведення оцінки, відсутність єдиної методологічної бази.

1.2 Значення, мета, задачі та інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція як невід'ємний атрибут ринкових відносин є дуже вибірковою 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.

1.3 Показники конкурентоспроможності: техніка розрахунку та характеристика

На теперішній час в науковій літературі пропонуються різні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найбільш відомі - це:

метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;

метод, який використовує оцінку товару підприємства; базується на положенні, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції;

матричний метод.

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.

1.4 Аналіз конкурентних позицій підприємства

Аналіз конкурентних позицій підприємства необхідно проводити для:

- розробки заходів по покращенню конкурентоспроможності;
- вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції;
- залучення коштів інвестора в перспективне виробництво;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту.

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.

У процесі проведення аналізу зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP - аналіз; SWOT - аналіз; SPACE - аналіз; GAP - аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS - аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; система 111-555.

1.5 Можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємств вимагає розробки і реалізації конкурентних стратегій.

Конкурентна стратегія - це комплекс розроблених заходів, які дають можливість утримувати і покращувати існуюче положення на ринку, розвиваючи задалегідь 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.

Лекція № 1.5

Тема лекції: Оцінка конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості бізнес-процесів

План лекції

1 Основи інвестиційного аналізу

1.1 Значення, інформаційне забезпечення і задачі аналізу інвестиційної діяльності підприємства

1.2 Методи аналізу і оцінки реальних інвестицій

1.3 Методика аналізу фінансових інвестицій підприємства

1.4 Методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства

1.5 Прогнозування інвестиційної привабливості підприємства

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

Зміст лекції

1. Основи інвестиційного аналізу

1.1 Значення, інформаційне забезпечення і задачі аналізу інвестиційної діяльності підприємства

Поняття "інвестиції" на сьогоднішній день активно використовується в економічній літературі.

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.

Організація процесу аналізу інвестиційної діяльності підприємства - це сукупність дій, які застосовуються суб'єктом до об'єкта дослідження для досягнення сформованої мети. Графічна інтерпретація організації процесу аналізу інвестиційної діяльності підприємства представлена на рис. 2.

Отже, 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.

1.2 Методи аналізу і оцінки реальних інвестицій

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.

Методи, використовувані в аналізі інвестиційної діяльності, можна підрозділити на дві групи:

- а) засновані на облікових оцінках;
- б) засновані на дисконтованих оцінках.

1.3 Методика аналізу фінансових інвестицій підприємства

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.

1.4 Методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства

Методичне забезпечення, поряд з організаційним і інформаційним, являє собою один з найважливіших елементів системи оцінки інвестиційної привабливості підприємств.

Реалізація поставленої мети можлива шляхом реалізації етапів:

- 1) визначення ступеня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання;
- 2) розподіл підприємств, що беруть участь у порівняльній оцінці інвестиційної привабливості, за ступенем їхньої інвестиційної привабливості, визначення класу інвестиційної привабливості та побудова рейтингу;

3) оцінка впливу на діяльність підприємства зовнішнього середовища і оцінка ступеня віддачі підприємства у зовнішнє середовище;

4) прогнозування інвестиційної привабливості підприємства.

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.

1.5 Прогнозування інвестиційної привабливості підприємства

У сучасний період існує методика оцінки сприятливого зовнішнього економічного середовища для діяльності підприємств. Завдання такої оцінки полягає в тому, щоб, по-перше, запропонувати регіональним і муніципальним органам спосіб, що допомагає цілеспрямовано управляти станом підприємницького клімату в регіоні й, по-друге, дати підприємствам інструмент для аналізу своїх взаємин з регіональною сферою управління. Вона проводиться експертним шляхом за допомогою анкетування. Такий підхід дозволяє безпосередньо керівництву підприємств оцінити ступінь ефективності зовнішнього середовища для функціонування підприємства.

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. При цьому виділяють два види прогнозу:

пошуковий прогноз - визначення можливих станів об'єкта в майбутньому;

нормативний прогноз - визначення шляхів і строків досягнення можливих станів явища, прийнятих за мету. Мається на увазі прогнозування досягнення бажаних станів на основі заздалегідь заданих норм, ідеалів, стимулів, цілей.

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.

Лекція № 1.6

Тема лекції: Механізм управління бізнес-процесами підприємства та його впровадження

План лекції

1. Класифікація бізнес-процесів та механізм управління бізнес-процесами
2. Етапи впровадження механізму управління бізнес-процесами підприємства
3. Впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами
 - 3.1. Аналіз фінансового стану підприємства
 - 3.2. Оцінка майнового стану
 - 3.3 Аналіз ліквідності
 - 3.4 Аналіз фінансової стійкості
 - 3.5 Аналіз оборотності
 - 3.6 Аналіз рентабельності
 - 3.7 Тракткування результатів фінансового аналізу
4. Оцінка ефективності бізнес-процесів за допомогою системи збалансованих показників

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

Зміст лекції

1. Класифікація бізнес-процесів та механізм управління бізнес-процесами

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.

2. Етапи впровадження механізму управління бізнес-процесами підприємства

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. Розглянемо етапи постановки механізму управління бізнес-процесами.

I. Визначення фінансової структури підприємства. На даному етапі складається перелік видів господарської діяльності, досліджується організаційна структура управління підприємством, виділяються центри: відповідальності (ЦО), фінансового обліку (ЦФО), доходів (ЦД), виникнення витрат (ЦВЗ) і т.д .

Проблема виділення центрів відповідальності підприємства є дуже важливою. Від цього залежить ефективність бюджетного планування.

II. Визначення технології бюджетування. У ході цього етапу визначаються види і форми основних, операційних, допоміжних бюджетів, розробляється послідовність складання різних бюджетів для ЦФО (ЦФУ, ЦД, ЦВЗ) і підприємства в цілому, уточнюються особливості консолідації бюджетів.

3. Впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами

3.1. Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства - це характеристика фінансової спроможності та конкурентоспроможності, ефективності використання фінансових ресурсів, гарантії виконання зобов'язань перед державою та партнерами, тобто відображення усіх боків його підприємницької діяльності. Фінансовий стан характеризується системою показників, що відображають стан капіталу в процесі його кругообігу й здатність суб'єкта господарювання фінансувати свою діяльність на фіксований момент часу.

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.

3.2. Оцінка майнового стану

Майнове становище підприємства характеризується сумою господарських засобів, що знаходяться в його розпорядженні. Сума господарських коштів являє собою узагальнену вартісну оцінку активів, що значаться па балансі підприємства. Зростання даного показника свідчить про нарощування майнового потенціалу.

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.

3.3. Аналіз ліквідності

У процесі взаємовідносин підприємств з кредитною системою та іншими підприємствами постійно виникає необхідність в аналізі його кредитоспроможності.

Під кредитоспроможністю розуміють здатність підприємства своєчасно і повністю розрахуватися за своїми боргами. При аналізі кредитоспроможності розраховуються ліквідність і платоспроможність.

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.

3.4. Аналіз фінансової стійкості

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства - його фінансова стійкість, під якою розуміють незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Фінансова стійкість характеризується системою показників. Розглянемо найбільш часто використовувані коефіцієнти.

Коефіцієнт автономії показує, якою мірою обсяг використовуваних підприємством активів сформований за рахунок власного капіталу і наскільки воно незалежно від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії розраховується як відношення величини джерела власних коштів (капіталу) до підсумку (валюти) балансу.

Доповненням до цього показника є коефіцієнт фінансової залежності. Він показує концентрацію позикового капіталу в загальній сумі коштів, авансованих у діяльність підприємства. Сума цих двох коефіцієнтів повинна дорівнювати 1.

Коефіцієнт фінансової стійкості - це співвідношення власних і позикових коштів підприємства.

3.5. Аналіз оборотності

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.

Показники цієї групи характеризують результати і ефективність поточної основної діяльності підприємства. Кількісна оцінка ділової активності визначається рівнем ефективності використання ресурсів підприємства.

3.6. Аналіз рентабельності

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.

Загальна рентабельність підприємства розраховується як відношення чистого прибутку до всього підсумку засобів по балансу.

Загальна рентабельність підприємства показує рівень чистого прибутку, що генерується всіма активами торговельного підприємства, що знаходяться в його використанні.

Рентабельність власного капіталу дорівнює відношенню чистого прибутку до величини власних коштів.

Рентабельність власного капіталу характеризує прибутковість власного капіталу, інвестованого в торговельне підприємство.

3.7. Тракткування результатів фінансового аналізу

Фінансовий аналіз заснований на розрахунку відносних показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства і його фінансове становище. Однак головне при проведенні фінансового аналізу - НЕ розрахунок показників, а вміння трактувати отримані результати. Для фінансового аналізу можна використовувати наступні групи показників.

1. Показники прибутків і збитків (фінансові результати).
2. Показники активів і пасивів.
3. Показники ефективності діяльності підприємства, що характеризують рентабельність його діяльності та прибутковість вкладень.
4. Показники стійкості, що характеризують ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, зміни процентних ставок, показники платоспроможності, що відповідають на питання про те, чи здатне підприємство розплатитися з поточними боргами, чи не настане його

банкрутство найближчим часом.

4. Оцінка ефективності бізнес-процесів за допомогою системи збалансованих показників

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.

Витрати на впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами відносно невеликі, звичайно, в тому випадку, якщо компанія не набуває спеціальні дорогі програмні продукти для комплексної автоматизації процесу управління. Витрати необхідні для додаткового набору кадрів, зокрема економістів, необхідних для реалізації бюджетування, а також для впровадження автоматизованих систем документообігу.

Лекція 1.7

Тема лекції: Моделювання бізнес-процесів підприємства

План лекції

1. Методичні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства
2. Моделювання бізнес-процесів з використанням стандарту IDEF0

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

Зміст лекції

1. Методичні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства

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 спонукують 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.

2. Моделювання бізнес-процесів з використанням стандарту IDEF0

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 торговельного підприємства складається з трьох основних бізнес-процесів: інформаційного забезпечення споживача, закупівельної діяльності та забезпечення споживачів товарами

Тема лекції: Удосконалення та оптимізація бізнес-процесів підприємства

План лекції

1. Сутність оптимізації бізнес-процесів підприємства
2. Базові показники, цілі та критерії оптимізації бізнес-процесів

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

Зміст лекції

1. Сутність оптимізації бізнес-процесів підприємства

Для переведення бізнес-процесів підприємства на якісно новий рівень, виникає необхідність їх оптимізації.

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.

2. Базові показники, цілі та критерії оптимізації бізнес-процесів

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 бізнес-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 непрямим 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.

Лекція № 1.9

Тема лекції: Удосконалення та оптимізація бізнес-процесів підприємства

План лекції

1. Оптимізація бізнесу з допомогою бізнес-моделі підприємства
2. Реінжиніринг та оптимізація бізнес-процесів підприємства

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

Зміст лекції

1. Оптимізація бізнесу з допомогою бізнес-моделі підприємства

Підхід до аналізу й оптимізації бізнесу підприємства на основі бізнес-моделі може бути цікавий широкому колу осіб, що здійснюють аналіз чи приймають рішення про довгостроковий розвиток підприємства.

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.

При опрацюванні альтернатив необхідно відповісти на цілий ряд питань:

– Як влаштована галузь: типологія компаній в Україні і за кордоном, ключові навички й уміння кожного типу підприємства, за рахунок чого конкурують, логіка розвитку кожного типу компаній.

– Як влаштовані компанії (докладне вивчення компаній кожного типу): структура і система управління, організація маркетингу і збуту, інноваційна структура (як влаштовані розробка і впровадження нових продуктів), виробнича структура, система взаємодії з ринком, логіка побудови саме такої бізнес-моделі.

– Аналіз поточної бізнес-моделі підприємства і логіки її появи, ключові навички й уміння на підприємстві; протиріччя існуючої бізнес-моделі для розвитку підприємства.

– Визначення перспективної бізнес-моделі компанії (чи альтернативних варіантів). Опис логіки переходу до перспективної бізнес-моделі: розробка програми переходу.

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

1. Підвищується конкурентоспроможність 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.

2. Реінжиніринг та оптимізація бізнес-процесів підприємства

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.

До основних властивостей реінжинірингу науковці відносять відмову від застарілих правил і підходів ведення бізнесу; радикальну перебудову способів господарської діяльності; впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством; приведення до значного покращення показників його діяльності тощо.

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.

Впровадження реінжинірингу, як правило, ознаменовано переходом від лінійно-функціональної до процесно-орієнтованої організації, в основі якого лежить реалізація ланцюжка створення споживчої вартості, на початку і в кінці якої знаходиться споживач. В процесі переходу послідовно виконуються такі етапи впровадження РБП:

- 1) здійснення комплексного аналізу існуючих бізнес-процесів на підприємстві з погляду створення споживчої вартості, що дозволяє виявити слабкі і сильні сторони організації бізнесу;

- 2) розробка еталонної моделі організації бізнесу, у якій закладені цілі майбутніх покращень, і до якої слід наближати існуючу систему організації бізнесу. Одночасно створюється оціночна система результатів бізнесу відповідно до існуючих поставлених цілей досягнення бізнесу;

- 3) реалізація закладених в еталонній моделі цілей, зниження впливу негативних чинників, впровадження нового стилю управління підприємством. Втілення елементів нової моделі на практиці вимагає вмілого переходу від старих процесів до нових;

- 4) здійснення регулювання інтегрованих процесів після впровадження запланованих змін на основі бенчмаркінгу.

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. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційних підхід : Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 496 с.
13. 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/>