



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Міністерство освіти і науки України
**Національний університет «Чернігівська
політехніка»**

*Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки
та адміністрування*

Кафедра менеджменту та адміністрування

СИЛАБУС

Управління бізнес-процесами в організації

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.М.Руденко

(підпис) (прізвище та ініціали)

« 26 » 08 2024 р.

Розробник (-и): Повна Світлана Вікторівна, к.е.н., доцент
(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь і вчене звання) (підпис)

Силабус навчальної дисципліни обговорено на засіданні кафедри Менеджменту та адміністрування

Протокол від «26» серпня 2024р. №11

Узгоджено з гарантом освітньої програми:

Гарант освітньої програми «Менеджмент»

(підпис) (О.В.Попелю) (прізвище та ініціали)

1. Загальна інформація про дисципліну.

Тип дисципліни	вибіркова
Мова викладання	українська
Рік навчання та семестр	третій рік, шостий семестр Освітня програма «Менеджмент»
Викладач (-і)	Повна Світлана Вікторівна, к.е.н., доцент
Профайл викладача (-ів)	https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/09/profil-vykladacha_povna.pdf
Контакти викладача	e-mail: svitlanapovna@gmail.com

2. Анотація курсу.

Рушійна сила будь-якої компанії – це її бізнес-процеси. Сила взаємодії людей, команд, систем та технологій. Коли компанія зі стартапу переходить на певний рівень складності, для подальшого розвитку їй просто необхідно ці процеси вибудовувати й оптимізувати.

Курс «Управління бізнес-процесами в організації» призначений для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

3. Мета та цілі курсу. Метою вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами в організації» є формування у студентів системи знань з теоретичних основ процесного управління, опису та оптимізації бізнес-процесів, ознайомлення з сучасними інструментальними системами для моделювання та аналізу процесів підприємства.

Під час вивчення дисципліни здобувач вищої освіти (ЗВО) має набути або розширити наступні загальні (ЗКх) та спеціальні (СКх) компетентності, передбачені освітньою програмою:

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Основні завдання, які повинні бути вирішені при навчанні:

- вивчення основних підходів до управління;
- дослідження теоретичних основ процесного управління та бізнес-процесів;
- освоєння сучасних підходів, методів та інструментів управління бізнес-процесами;
- вивчення особливостей документування та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві;
- дослідження процедури аудиту бізнес-процесів;
- набуття практичних навичок самостійного використання сучасних програмних продуктів для аналізу та моделювання бізнес-процесів у практичній діяльності;
- забезпечити володіння компетенціями з метою застосування отриманих знань, навиків і умінь для успішної практичної діяльності;
- набуття навичок самостійного, творчого використання теоретичних знань у практичній діяльності.

4. Результати навчання.

Під час вивчення дисципліни ЗВО має досягти або вдосконалити наступні програмні результати навчання (ПРН), передбачені освітньою програмою:

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

У підсумку ЗВО повинні

знати:

- теоретичні та прикладні засади основних підходів до управління, особливостей поєднання функціональної та процесної моделей управління;

- сутнісну характеристику бізнес-процесу, його складових елементів;
- методичні підходи до ідентифікації бізнес-процесів та побудови оптимальної бізнес-моделі підприємства;
- процедури проведення регламентації та аудиту бізнес-процесів підприємства, особливості організаційного забезпечення діяльності з аналізу бізнес-процесів;
- новітні підходи до управління процесами прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень з оптимізації діяльності підприємства;
- поняття, методи і інструменти кількісного і якісного аналізу процесів управління;
- сучасні концепції вдосконалення бізнес-процесів та методологічні аспекти їх реалізації на практиці.

вміти:

- впроваджувати процесний підхід до управління підприємством;
- використовувати сучасні підходи, методи, інструменти до управління бізнес-процесами;
- здійснювати опис бізнес-процесів, визначати їх власників, входи, виходи, ресурси та споживачів;
- оцінювати ефективність бізнес-процесів за допомогою коректно сформованої системи показників;
- здійснювати діагностику стану управління мережею бізнес-процесів підприємства, розробляти коригуючі заходи;
- визначати і формулювати завдання, принципи і стандарти побудови системи внутрішніх комунікацій в відповідності зі стратегічними цілями бізнес-структури;
- застосовувати сучасні моделі, оцінювати цифрову зрілість компанії;
- володіти навичками роботи з програмними продуктами, які дозволяють описувати, аналізувати та моделювати бізнес-процеси;
- адаптовувати сучасні концепції для вдосконалення бізнес-процесів з врахуванням динамічних умов зовнішнього середовища, які характеризуються швидкими змінами, новою моделлю поведінки споживачів та значною невизначеністю.

5. Пререквізити. –

6. Обсяг курсу. 6 кредитів (180 годин), 600 годин аудиторних занять, 120 годин самостійної роботи, екзамен.

Вид заняття	Загальна кількість годин
Лекції	32
Практичні заняття	28
Самостійна робота	120
Індивідуальне завдання – курсова робота	
Всього кредитів	6

Форма проведення занять: лекційні, практичні заняття, самостійна робота – з використанням системи дистанційного навчання Moodle, літератури.

7. Тематика курсу.

Змістовний модуль 1. Системна характеристика процесного управління

Тема 1. Теоретичні основи та особливості процесного управління

Система управління компанією. Основні підходи до управління. Поняття «бізнес-процес» в теорії процесного управління. Основні складові бізнес-процесу. Класифікація бізнес-процесів компанії. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами промислового підприємства.

Тема 2. Методологічні положення виділення та опису бізнес-процесів підприємства. Бізнес-інжиніринг

Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів. Опис та алгоритмізація бізнес-процесів. Сутність бізнес-моделі компанії. Класифікація бізнес-моделей. Основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства.

Тема 3. Управління системою бізнес-процесів

Менеджмент бізнес-процесів підприємства. Показники ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства. Методи аналізу та аудиту бізнес-процесів. Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством.

Змістовний модуль 2. Прикладні аспекти управління бізнес-процесами організації

Тема 4. Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів. Регламентація бізнес-процесів

Сутність, цілі та завдання моделювання бізнес-процесів. Способи опису бізнес-процесів та їх характеристика. Базові методології моделювання бізнес-процесів. Діаграма потоків даних (DFD). Діаграма потоків робіт (WFD). Методика регламентації бізнес-процесів.

Тема 5. Прикладні аспекти SADT–моделювання. Використання CASE–технологій

Сутність та особливості CASE–технологій у бізнес-моделюванні. Структурний аналіз та моделювання бізнес-процесів. Сутність та основні елементи нотації IDEF0. Контекстна діаграма та особливості її побудови. Декомпозиція бізнес-процесів. Методика ARIS. Методика BPMN.

Змістовний модуль 3. Концепції вдосконалення бізнес-процесів організації

Тема 6. Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії

Сутнісна характеристика цифрової трансформації. Цифрова зрілість компанії та підходи до її оцінювання. Оцінювання зрілості основних бізнес-процесів компанії. Роль та місце IT-інфраструктури в цифровій трансформації бізнесу.

Тема 7. Основні концепції вдосконалення бізнес-процесів

Взаємозв'язок процесного управління та системи управління якістю. Концепція удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement). Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємства. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність. Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Дж. Чампі.

Роль інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів. Досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів в іноземних компаніях.

Змістовний модуль 1. Загальні методологічні основи бізнес-планування

Тема 1. Сучасні методичні основи бізнес-планування

Роль керівника у бізнес-плануванні. Забезпечення своєчасної зміни плану. Прийняття зважених управлінських рішень у процесі бізнес-планування. Вибір резервів та забезпечення ресурсів для реалізації проекту, процедури спрощення процесу планування. Труднощі, що пов'язані з факторами невизначеності. Функції бізнес-плану, що реалізуються в напрямках стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства.

Тема 2. Бізнес-планування у ринкових умовах господарювання

Роль бізнес-планування в діяльності підприємства. Функції бізнес-плану у ринковій системі господарювання. Бізнес-план як активний робочий інструмент управління.

Класифікація бізнес-планів. Цілі розробки бізнес-планів. Інформаційне поле бізнес-плану.

Основні джерела інформації для опрацювання бізнес-плану. Процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Передумови розробки високоякісного бізнес-плану.

Методологія та загальні стадії бізнес-плану.

Тема 3. Підготовча стадія бізнес-планування

Розробка стратегії діяльності фірми на підготовчій стадії бізнес-планування. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на бізнес-планування. Аналіз макроекономічних, галузевих та внутрішніх факторів підприємства. Розрахунок матриці конкурентного профілю. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства по основним напрямкам його діяльності (маркетинг, виробництво, персонал, дослідження та розробки, фінанси). Визначення місії підприємства та цілей. Аналіз стратегічних альтернатив та процедура вибору стратегії. Стратегія контролювання витрат. Стратегія диференціації. Стратегія фокусування.

Тема 4. Структура та логіка розробки бізнес-плану

Зміст та структура бізнес-плану, характеристика складових бізнес-плану, загрози для бізнесу та способи реагування. Логіка та етапи розробки бізнес-плану, вимоги до стилю написання та технічного оформлення бізнес-плану. Підприємства обробної промисловості в сфері бізнес-планування, їх особливість та специфіка, що враховуються при розробці бізнес-плану. Презентація бізнес-плану, цілі та завдання. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану. Презентація як дієвий інструмент залучення інвестицій.

Змістовний модуль 2. Описова складова бізнес-плану

Тема 5. Маркетинг-план як складова бізнес-планування

Орієнтири маркетингової діяльності фірми. Мета і завдання розробки маркетинг-плану. Логіка та етапи розробки маркетинг-плану у підприємствах обробної промисловості. Сутність стратегій маркетингу виробничого підприємства. Можливі підходи до опрацювання стратегії маркетингу. Розробка стратегії збуту та реалізації продукції у

підприємствах обробної промисловості. Планування роботи з пошукової оптимізації сайту (SEO).

Політика ціноутворення як важливий елемент стратегії маркетингу. Етапи розробки політики ціноутворення. Фінансове забезпечення плану маркетингу. Обґрунтування прогнозованих обсягів продажу продукції фірми. Сутність і пріоритети стратегії маркетингу фірми.

Тема 6. Виробничий план як складова бізнес-планування

Головне завдання виробничого плану як складової бізнес-планування. Виробничі аспекти бізнесу. Рольове значення плану виробничої діяльності в процесі здійснення бізнес-планування. Основні завдання виробничого плану підприємства. Зміст виробничого плану.

Характеристика основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на виробничу діяльність підприємства. Виробнича програма підприємств обробної промисловості та техніко-технологічні особливості виробничого апарату, їх вплив на розробку виробничого плану. Підрозділи виробничого плану і їх характеристика. Етапи розробки виробничого плану підприємства.

Тема 7. Організаційний план як складова бізнес-планування

Цілі та структура організаційного плану. Процес розроблення організаційного плану.

Характеристика факторів, що впливають на вибір форми організації бізнесу. Характеристика власників бізнесу та керівників підприємства. Матриця управлінських здібностей.

Організаційна схема управління підприємством. Філософія фірми щодо вирішення кадрових питань. Механізми мотивації і заохочення керівників фірми. Специфіка розробки організаційного плану у підприємствах обробної промисловості.

Змістовний модуль 3. Фінансове забезпечення та оцінка бізнес-планування

Тема 8. Фінансовий план як складова бізнес-планування

Фінансовий план та його значення в системі бізнес-планування. Головна мета фінансового плану. Особливості розробки фінансового плану, зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання. Основні розділи фінансового планування та їх характеристика.

Фінансовий план як інструмент залучення інвесторів і кредиторів. Технологія розробки фінансового плану. Розрахунок доходів та видатків. Послідовність складання плану доходів та видатків. Прогнозування обсягів продажу товарів підприємства. Складання плану грошових надходжень і виплат. Плановий баланс підприємства, зміст та призначення, статті балансу.

Очікувані фінансові коефіцієнти. Нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів.

Тема 9. Оцінка ризиків у бізнес-плануванні

Об'єктивна наявність ризику ведення бізнесу. «Оцінка ризиків» як один із важливих розділів бізнес-плану. Види можливих ризиків та причини їх виникнення. Концепція управління ризиками та її компоненти. Загальний підхід до оцінки ризиків, виявлення ризиків.

Принципи аналізу ступеню ризиків. Кількісний та якісний аналіз ризику. Врахування чинників невизначеності при оцінці проектів у бізнесі. Ціна ризику. Ризики в

діяльності підприємств обробної промисловості. Заходи для нейтралізації та мінімізації ризиків. Розробка альтернативних планів як реакція на негативні наслідки ризикової ситуації. Страхування ризиків. Самострахування та випадки його застосування. Стратегія поведінки в ризикованих ситуаціях.

8. Система оцінювання та вимоги

Загальна система оцінювання курсу	Рейтингове оцінювання за 100-бальною системою: поточний контроль – 70 балів (захист практичних робіт, результати тестових завдань з кожного змістового модуля). Підсумковий контроль – 30 балів (залік).
Вимоги до РГР, КР, КП тощо	Курсова робота передбачає написання бізнес-плану
Практичні (лабораторні) заняття	Кожне практичне заняття оцінюється максимально у 5 балів за умови виконання індивідуального завдання та захисту практичної роботи
Умови допуску до підсумкового контролю	ЗВО допускається до заліку за умови захисту всіх практичних робіт і здачі модульних контролів. У разі, якщо протягом семестру ЗВО не набрав 25 балів, то йому дозволяється перескладання модульних контролів, які носять тестовий характер.

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

<i>Модуль за тематичним планом дисципліни та форма контролю</i>	<i>Кількість балів</i>
Змістовний модуль 1. Системна характеристика процесного управління	
Виконання практичних робіт	0-5
Поточний контроль	0-5
Змістовний модуль 2. Прикладні аспекти управління бізнес-процесами організації	
Виконання практичних робіт	0-10
Поточний контроль	0-5
Змістовний модуль 3. Концепції вдосконалення бізнес-процесів організації	
Виконання практичних робіт	0-10
Поточний контроль	0-5
Змістовний модуль 4. Загальні методологічні основи бізнес-планування	
Виконання практичних робіт	0-5
Поточний контроль	0-5
Змістовний модуль 5. Описова складова бізнес-плану	
Виконання практичних робіт	0-5
Поточний контроль	0-5
Змістовний модуль 6. Фінансове забезпечення та оцінка бізнес-планування	
Виконання практичних робіт	0-5
Поточний контроль	0-5
Усього поточний і проміжний модульний контроль	0-70
Семестровий контроль (екзамен)	0-30
Разом	0-100

Шкала оцінювання результатів навчання

Оцінка в балах	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою (диференційований залік)	
		для екзамену (диференційованого заліку), курсового проєкту (роботи), практики, атестації	для заліку
90 – 100	A (відмінно)	відмінно	зараховано
82-89	B (дуже добре)	добре	
75-81	C (добре)		
66-74	D (задовільно)	задовільно	
60-65	E (достатньо)		
0-59	FX (незадовільно)	незадовільно з можливістю повторного складання	незараховано з можливістю повторного складання

9. Політики курсу.

У випадку, якщо здобувач протягом семестру не виконав у повному обсязі всіх видів навчальної роботи, має невідпрацьовані практичні роботи або не набрав мінімально необхідну кількість балів (25), він не допускається до складання екзамену під час семестрового контролю, але має право ліквідувати академічну заборгованість у порядку, передбаченому «Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів НУ «Чернігівська політехніка»».

Повторне складання іспиту з метою підвищення позитивної оцінки не дозволяється. У випадку повторного складання іспиту всі набрані протягом семестру бали анулюються, а повторний іспит складається у вигляді тестування.

До загальної політики курсу відноситься дотримання принципів відвідування занять у відповідності до затвердженого розкладу, а також вільного відвідування лекційних занять для осіб, які отримали на це дозвіл відповідно до «Порядку надання дозволу на вільне відвідування занять здобувачам вищої освіти НУ «Чернігівська політехніка»». Запорукою успішного вивчення дисципліни є активність та залучення під час проведення практичних та лекційних занять – відповіді на запитання викладача (як один з елементів поточного контролю), задавання питань для уточнення незрозумілих моментів, вирішення практичних завдань. Консультації відбуваються в аудиторіях університету у відповідності до затвердженого розкладу або ж особистих чи групових консультацій (через вбудований форум) на сторінці курсу в системі дистанційного навчання НУ «Чернігівська політехніка».

Політика дедлайнів

Своєчасність здачі практичної роботи оцінюється в 1 бал за кожну практичну роботу. Відповідно, максимальна оцінка за невчасно здані роботи зменшується на зазначену кількість балів. Виключенням може бути наявність 8 поважних причин несвоєчасної здачі зазначених робіт (хвороба, участь в зазначений час в інших видах навчальної, наукової чи організаційної роботи, офіційна робота за фахом тощо).

Політика користування ноутбуками / смартфонами

Прохання до здобувачів тримати смартфони переведеними у беззвучний режим протягом лекційних та практичних занять, так як дзвінки, переписки та спілкування у соціальних мережах відволікають від проведення занять як викладача, так й інших здобувачів. Ноутбуки, планшети та смартфони не можуть використовуватися в аудиторіях під час занять та під час проведення підсумкового контролю (за виключенням проходження тестового контролю в системі Moodle).

Політика заохочень та стягнень

За результатами навчальної, наукової або організаційної діяльності здобувачів вищої освіти за курсом їм можуть нараховуватися додаткові бали – до 10 балів, у залежності від вагомості досягнень. Види позанавчальної діяльності, за якими здобувачі вищої освіти заохочуються додатковою кількістю балів: участь у міжнародних проєктах, наукові дослідження, тези, участь у науково-практичних конференціях, винаходи, патенти, авторські свідоцтва за напрямками курсу.

Політика академічної доброчесності

Академічна доброчесність повинна бути забезпечена під час проходження даного курсу, зокрема при виконанні контрольної роботи (принципи описані у Кодексі академічної доброчесності НУ «Чернігівська політехніка»). Списування під час проміжного та підсумкового контролів, виконання практичних завдань на замовлення, підказки вважаються проявами академічної недоброчесності. Від усіх слухачів курсу очікується дотримання академічної доброчесності у зазначених вище моментах. До здобувачів вищої освіти, у яких було виявлено порушення академічної доброчесності, застосовуються різноманітні дисциплінарні заходи (включаючи повторне проходження певних етапів).

Правила перезарахування кредитів

Кредити, отримані в інших закладах вищої освіти, а також результати навчання у неформальній та/або інформальній освіті, можуть бути перезараховані викладачем у відповідності до положення «Порядок визначення академічної різниці та перезарахування навчальних дисциплін у НУ «Чернігівська політехніка»». Визнання результатів навчання у неформальній освіті розповсюджується на окремі змістові модулі (теми) навчальної дисципліни.

10. Рекомендована література.

Основна

1. Bernier, Roger Laurent. Five Criteria For a Successful Business Plan in Biotech. Archived from the original on January 6, 2012.
2. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. Посібник. – Рівне: НУВГП, 2014. – 158С.
<https://ep3.nuwm.edu.ua/8812/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
3. **Повна С.** Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. – Чернігів: ЧНТУ, 2020.– № 1 (21). – С.63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.
4. **Повна С., Шабардін Д.** Системні засади Lean як сучасної концепції управління, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг //

- Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал– Чернігів: ЧНТУ, 2023.– № 1 (33). С.40-53. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53)
5. Урба С.І. Управління бізнес-процесами: методичні рекомендації для проведення практичних занять для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2022. 35 с. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/Metodychni-rekomendatsii-dlia-praktychnykh-zaniat_UBP.pdf

Допоміжна

1. Управління бізнес-процесами підприємства. <https://www.smart-it.com/uk/2019/10/business-process-management/>
2. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємств // Науковий вісник Полісся: науковий економічний журнал. – 2022. №2(25). С.240-250. <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/277455>
3. Introduction to Google SEO// Coursera. University of California, Davis. URL: <https://www.coursera.org/learn/search-engine-optimization>
4. Google SEO Fundamentals// Coursera. University of California, Davis. URL: <https://www.coursera.org/learn/seo-fundamentals>
5. Optimizing a Website for Google Search // Coursera. University of California, Davis. URL: <https://www.coursera.org/learn/optimizing-web-search>
6. "Cayenne Consulting LLC Ten Big Questions" (PDF). 'Cayenne Consulting LLC'. Cayenne Consulting LLC. 2015-03-28. Retrieved 2015-03-28.
7. "Pennsylvania Business Plan Competition". Economic Spa.competition intended to teach economic principles to K-12 students
8. Creating a Business Plan: Expert Solutions to Everyday Challenges. United States: Harvard Business School. 2007. p. 7. ISBN 1422118851.
9. Maranjian, Selena (November 8, 2001). "'South Park's' Investing Lesson". The Motley Fool.
10. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
11. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf
12. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнес-планування: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – 68 с. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8236/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>
13. Должанський, І. З. Бізнес-план: технологія розробки [Текст] : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т. О. Загорна. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 384 с.
14. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. – К.: Знання, 2005. – 285 с.
15. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Г.Васильців, Я.Д.Кочмарик, В.І.Блонська, Р.Л.Лупак. – К.: Знання, 2013. – 207 с.

16. Македон В. В. Бізнес-планування: Навч. пос. — К.: Центр учбової літератури, 2009.

236

с.

<https://library.nusta.edu.ua/depository/%D0%9E%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%91%D0%86%D0%97%D0%9D%D0%95%D0%A1-%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf>

17. Повна С.В. Формування бренду як стратегічний напрям розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації // Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами». К.: НАУ, 2023. 314 С.159-160 (Київ, НАУ, 13-14 квітня 2023 р.)

18. Повна С.В., Олифіренко Ю.І. Електронна комерція та цифровий маркетинг в розвитку національних підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал— Чернігів: ЧНТУ, 2022.— № 2. С.64-73.
<http://ppeu.stu.cn.ua/issue/view/16248>

19. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: Розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. Посібник. – К.: Каравела, 2006. – 280 с.

20. Телетов, О. С. Бізнес-план [Текст] : навч. посібник / О. С. Телетов. – Суми : СумДУ, 2005. – 103 с.

21. Управлінські рішення: евристичність, креативність, транспарентність : навч. посіб. / Під ред. М.П. Бутка. – Ніжин :Аспект-Поліграф, 2008. – 428 с.

Інформаційні ресурси

1. Публічна фінансова інформація діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.smida.gov.ua>

2. Українська асоціація інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL: <http://www.uaib.com.ua/>

3. Український центр економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ucers.com.ua>

4. Українсько-європейський консультативний центр (UEPLAC); Ukrainian Economic Trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ueplac.kiev.ua/>

5. Центр інновацій та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ngoukraine.kiev.ua/ids>

6. Центр стратегічних розробок [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ln.com.ua>

7. Офіційний сайт ЄБРР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>.