

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**«БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ»
КУРСОВА РОБОТА**

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра,
які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування».*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Бізнес-менеджмент і адміністрування: Курсова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. К.О. Бояринова, К.О. Копішинська. – Електронні текстові дані (1 файл: 905 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 46 с. – Назва з екрана.

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 5 від 26.05.2022 р.) за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 9 від 25.04.2022 р.)

Електронне мережне навчальне видання

«БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ» КУРСОВА РОБОТА

Укладачі: *Бояринова Катерина Олександрівна, докт. екон. наук, проф.
Копішинська Катерина Олександрівна, канд. екон. наук, доц.*

Відповідальний редактор *Жигалкевич Ж. М., докт. екон. наук, доц.,
професор кафедри менеджменту підприємств КПІ ім. Ігоря Сікорського*

Рецензент: *Марченко В. М., докт. екон. наук, проф.,
професор кафедри економіки та підприємництва
КПІ ім. Ігоря Сікорського*

Освітній компонент «Бізнес-менеджмент і адміністрування: Курсова робота» належить до циклу професійної підготовки магістрів за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», викладається протягом одного семестру.

Навчальний посібник повинен сприяти практичному засвоєнню студентами матеріалу кредитного модуля «Бізнес-менеджмент і адміністрування», який викладається згідно з планом магістерської підготовки студентів кафедри менеджменту підприємств на першому курсі у першому семестрі. Основною метою кредитного модуля є формування практичних навичок щодо застосування положень бізнес-менеджменту і адміністрування, реалізованого промисловими підприємствами, застосування інструментарію і технологій менеджменту у бізнесі, розвитку здатностей управління та адміністрування складових бізнесової діяльності підприємства у передбачуваних та непередбачуваних умовах.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ	4
❶ МЕТА, ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ	5
❷ ПОРЯДОК ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ	7
❸ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ	35
❹ ЗАХИСТ ТА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ	39
РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА	45

ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Курсова робота (КР) з навчальної дисципліни є окремим кредитним модулем – це індивідуальне завдання, яке передбачає проведення наукового дослідження з фіксацією його результатів в окремому документі або розробку сукупності документів, та є творчим або – репродуктивним рішенням конкретної задачі щодо об'єктів діяльності фахівця, виконаним студентом самостійно під керівництвом науково-педагогічного працівника згідно із завданням, на основі набутих з даної та суміжних навчальних дисциплін знань та умінь [1].

Курсова робота підлягає обов'язковій перевірці на плагіат, відповідно до Положення про систему запобігання академічному плагіату в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Додаток 1 до наказу від 25.02.2020 № 1/76) [2]. Курсова робота зберігається на кафедрі протягом трьох років [1].

Робота над курсовою роботою передбачає її системне виконання та проведення поточного контролю у період календарного контролю результатів навчання (атестації), під час якого виставляється атестовано/неатестовано у відповідну відомість. Підсумковий контроль здійснюється у формі захисту курсової роботи перед комісією у період залікової сесії.

На перевірку курсова робота надається викладачу у термін не менше ніж за тиждень до її захисту.

Студент, який не подав до захисту курсову роботу у встановлений графіком термін, або не захистив її з позитивною оцінкою, вважається таким, що має академічну заборгованість. При отриманні незадовільної оцінки студент за рішенням комісії виконує курсову роботу за новою темою або перероблює попередню роботу [1].

1 МЕТА, ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконання курсової роботи з дисципліни « Бізнес-менеджмент і адміністрування» передбачає практичну реалізацію знань, умінь та навичок для аналізу бізнес-системи підприємства, побудову та удосконалення бізнес-моделі, опрацювання особливостей ділового адміністрування, функціональних напрямів управління бізнесом, операційних процедур та бізнес-моделі функціонування підприємства у бізнес-середовищі, його закупівельної та комерційної діяльності стейкхолдер менеджменту, управління і адміністрування відносин з постачальниками і споживачами, а також визначення ефективності бізнесу на основі ключових показників на прикладі конкретного підприємства.

Метою дисципліни є формування практичних навичок щодо застосування положень бізнес-менеджменту і адміністрування, реалізованого промисловими підприємствами, застосування інструментарію і технологій менеджменту у бізнесі, розвитку здатностей управління та адміністрування складових бізнесової діяльності підприємства у передбачуваних та непередбачуваних умовах.

Курсова робота виконується на базі обраного для дослідження підприємства. Тема курсової роботи: «Удосконалення системи бізнес-менеджменту та адміністрування на підприємстві (на прикладі)».

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. У вступі відображається актуальність теми, мета роботи і завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети, а також об'єкт та предмет дослідження.

Перший розділ містить загальну характеристику бізнес-системи підприємства, передбачає побудову його фінансової структури на основі бізнесової діяльності, діагностику бізнес-моделі підприємства та пропозиції щодо її удосконалення.

Другий розділ курсової роботи передбачає проведення аналізу взаємовідносин з постачальниками/споживачами та стейкхолдерами, а також визначення напрямів розвитку цих взаємовідносин та удосконалення адміністрування комерційної діяльності підприємства.

У третьому розділі курсової роботи здійснюється оцінювання ключових показників успіху підприємства та їх прогнозування за цільовими результатами успіху бізнесу.

У висновках представляються загальні результати, отримані під час проведення дослідження, надаються рекомендації для обраного підприємства щодо удосконалення його системи бізнес-менеджменту та адміністрування.

Після висновків подається список використаних джерел та додатки до курсової роботи, у яких може бути розміщено фінансову звітність підприємства, великі розрахункові таблиці та інші матеріали, які студент вважає за потрібне надати як пояснення до основного змісту курсової роботи.

Курсова робота має містити такі структурні елементи як наведено нижче.

Титульний аркуш (додаток А).

Анотація (650 знаків)

Вступ

Розділ 1. Діагностика та створення внутрішньої бізнес-системи підприємства

1.1 Характеристика бізнес-системи підприємства

1.2. Побудова фінансової структури підприємства на основі його бізнесової діяльності

1.3. Аналіз та удосконалення бізнес-моделі підприємства

Розділ 2. Удосконалення управління та адміністрування діяльністю підприємства у бізнес-середовищі

2.1. Аналіз та розвиток взаємовідносин з постачальниками

2.2. Діагностика та розвиток взаємовідносин зі стейкхолдерами

2.3. Удосконалення комерційної діяльності підприємства

Розділ 3. Ключові показники успіху підприємства

3.1. Оцінювання поточних КРІ бізнесової діяльності підприємства

3.2. Прогноз КРІ за цільовими результатами успіху бізнесу

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

2 ПОРЯДОК ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Процес виконання курсової роботи передбачає такі етапи:

1. Вибір підприємства, на прикладі якого буде виконуватись курсова робота. На першому етапі обирається підприємство, на прикладі якого буде виконуватись курсова робота.

2. Формулювання мети, об'єкта та предмета дослідження.

Мета роботи. Формулюють мету роботи і завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети. Не слід формулювати мету як «Дослідження...», «Вивчення...», тому що ці слова вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету [3].

Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обране для вивчення [3].

Предмет дослідження міститься в межах об'єкта.

3. Пошук і вивчення необхідної літератури і практичного матеріалу. У якості інформаційних джерел слід використовувати публікації науковців та практиків, положення методичного характеру, які розміщуються консалтинговими компаніями або підприємствами. Практичним матеріалом для написання курсової роботи є показники та характеристика діяльності обраного підприємства.

4. Проведення дослідження, виконання необхідних розрахунків, обґрунтування рекомендацій щодо вирішення поставлених завдань.

6. Оформлення курсової роботи. Курсова робота оформлюється відповідно до наведених вимог.

7. Захист курсової роботи. Захист курсової роботи є кінцевим етапом її виконання і оцінкою роботи студента протягом написання.

Кожному студенту керівник курсової роботи видає графік її виконання. Протягом семестру викладач робить відповідні примітки щодо завершення вищенаведених етапів та виставляє атестацію під час календарного контролю (додаток Б).

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ВИКОНАННЯ РОЗДІЛІВ:

Розділ 1. Діагностика та створення внутрішньої бізнес-системи підприємства

1.1 Характеристика бізнес-системи підприємства. У цьому підрозділі наводиться:

а) Загальна характеристика підприємства

- b) Обирається ключовий вид бізнесу підприємства, на прикладі якого формуватиметься або удосконалюватиметься система бізнес-менеджменту та здійснюється його опис.
- c) Визначаються та доводяться рівні зрілості системи управління бізнесом підприємства

1.2. Побудова фінансової структури підприємства на основі його бізнесової діяльності:

1. Проаналізуйте та визначте центри відповідальності для кожної складової організаційної структури, обраного для дослідження підприємства (скористайтесь прикладом табл. 1.1).
2. Виділіть та опишіть бізнесову діяльність підприємства відповідно ключовим напрямам (скористайтесь прикладом табл. 1.2).
3. Розподіліть складові організаційної структури підприємства відповідно напрямам бізнесу підприємства (скористайтесь прикладом табл. 1.3).
4. Сформууйте структуру внутрішніх бізнес-процесів підприємства (скористайтесь прикладом табл. 1.4).
5. Побудуйте фінансову структуру підприємства на основі бізнесової діяльності, результат подайте у формі об'єднаного рисунку організаційної структури та центрів відповідальності рисунку.

Таблиця 1.1 – Приклад аналізу організаційної структури підприємства [4]

Підрозділ	Функція	Показники діяльності	Управління до-ходами	Управління ви-тратами	Управління інвестиціями	Тип ЦФВ
Керуюча компанія	Управління капіталом	Рентабельність капіталу	Так	Так	Так	ЦІ
Підприємство X	MAX прибутку	Прибуток	Так	Так	Ні	ЦП
Напрямок роздрібною торгівлі	MAX маржинального до-ходу	Маржинальний прибуток	Так	Так	Ні	ЦМД
— Магазин 1	MAX дохід	Виручка	Так	Ні	Ні	ЦД
— Магазин 2	MAX дохід	Виручка	Так	Ні	Ні	ЦД
— Магазин 3	MAX дохід	Виручка	Так	Ні	Ні	ЦД
Відділ гуртової торгівлі	MAX маржинального до-ходу	Маржинальний прибуток	Так	Так	Ні	ЦМД
— Гуртовий склад	MIN витрат	Виручка	Ні	Так	Ні	ЦВ
Відділ з роботи з корпоративними клієнтами	MAX маржинального до-ходу	Маржинальний прибуток	Так	Так	Ні	ЦМД
Відділ реклами	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ
Відділ закупівель	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ
Служба доставки	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ
Фінансова служба	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ
Підприємство Y	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ
Відділ закупівель	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ
Виробництво	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ
Цех 1	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ
Цех 2	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ
Склад	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ
Фінансова служба	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні	ЦВ

Таблиця 1.2 – Приклад опису бізнес-процесів [4]

Бізнес	Вхідні потоки	Результат	Управлінська дія	Механізм
Бізнес 1. Роздрібна торгівля будівельними матеріалами	Кон'юнктура ринку	Задоволена потреба: «Матеріали для індивідуального будівництва та ремонту» Група продуктів: “Будівельні матеріали” Група клієнтів: “Приватні особи”	1. Бажані фінансові результати 2. Можливе залучення та використання фінансових ресурсів Норми законодавства	Мережа фірмових магазинів роздрібної торгівлі. Завод з виробництва будівельних матеріалів
Бізнес 2 Оптова торгівля будівельними матеріалами		Задоволена потреба: “Товари для перепродажу” Група продуктів: “Будівельні матеріали” Група клієнтів: “Дилери”		Гуртовий склад. Завод з виробництва будівельних матеріалів
Бізнес 3 Будівельні матеріали для промислового будівництва		Задоволена потреба: “Матеріали для промислового будівництва та ремонту” Група продуктів: “Будівельні матеріали” Група клієнтів: “Будівельні організації”		Гуртовий склад. Відділ з роботи з корпоративними клієнтами Завод з виробництва будівельних матеріалів

Таблиця 1.3 - Приклад аналізу відповідності напрямів бізнесу і елементів організаційної структури підприємства [4]

Підрозділ	Бізнес 1 Гуртова торгівля будівельними матеріалами	Бізнес 2 Гуртова торгівля будівельними матеріалами	Бізнес 3 Будівельні матеріали для промислового будівництва
Керуюча компанія	+	+	+
Підприємство X	+	+	+
Напрямок роздрібною торгівлі	+		
— Магазин 1	+		
— Магазин 2	+		
— Магазин 3	+		
Відділ гуртової торгівлі		+	
— Гуртовий склад		+	
Відділ з роботи з корпоративними клієнтами			+
Відділ реклами	+	+	
Відділ закупівель	+	+	+
Служба доставки	+	+	+
Фінансова служба	+	+	+
Підприємство Y			
Відділ закупівель	+	+	+
Виробництво	+	+	+
Цех 1	+	+	+
Цех 2	+	+	+
Склад	+	+	+
Фінансова служба	+	+	+

Таблиця 1.4 – Приклад внутрішні бізнес-процеси [4]

Внутрішній бізнес-процес	Вхідні потоки	Результат	Управлінська дія	Механізм
Бізнес-процес Виробництво	Інформація про потреби зовнішніх бізнес-одиниць	Задоволена потреба: «Будівельні матеріали для перепродажу» Група продуктів: “Будівельні матеріали” Група клієнтів: “Зовнішні бізнес-одиниці”	Фінансові показники: Чистий прибуток, вартість бізнесу. Норми законодавства	Завод з виробництва будівельних матеріалів
Бізнес-процес Логістика		Задоволена потреба: “Зберігання та постачання товарів, сировини та матеріалів” Група продуктів: “Будівельні матеріали” Група клієнтів: “Зовнішні бізнес-одиниці”		Гуртовий склад. Склад сировини та матеріалів Служба постачання
Бізнес-процес Реклама		Задоволена потреба: “Просування продуктів” Група продуктів: “Рекламні акції” Група клієнтів: “Зовнішні бізнес-одиниці”		Відділ реклами
Бізнес-процес Закупівлі		Задоволена потреба: “Зовнішні сировина та матеріали для виробництва” Група продуктів: “Сировина, матеріали, товари” Група клієнтів: “Зовнішні бізнес-одиниці”		Відділ закупівлі
		Задоволена потреба: “Управлінська та бухгалтерська звітність” Група продуктів: “Внутрішні та зовнішні фінансові звіти” Група клієнтів: “Внутрішні та зовнішні бізнес-одиниці”		
Бізнес-процес Розрахунки (фінанси)		Задоволена потреба: “Управлінська та бухгалтерська звітність” Група продуктів: “Внутрішні та зовнішні фінансові звіти” Група клієнтів: “Внутрішні та зовнішні бізнес-одиниці”		Фінансова служба

1.3. Аналіз та удосконалення бізнес-моделі підприємства.

1. На основі шаблону Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє побудуйте бізнес-модель досліджуваного підприємства (рис. 1.1).

2. Визначте вид бізнес-моделі, яку застосовує підприємство.

3. Побудуйте Feature Canvas для розвитку бізнесу підприємства (рис. 1.2-1.3)

4. На основі Feature Canvas сформууйте операційну бізнес-модель (*Operating Model Canvas*) підприємства (рис.1.4).

5. Сформууйте оновлену бізнес-модель підприємства, використовуючи Удосконалену бізнес модель (*Enhanced Business Model Canvas*) (рис.1. 5)












<p>Ключові партнери </p> <p>Хто ваші ключові партнери? Хто ваші ключові постачальники? Які ключові ресурси ми отримуємо від партнерів? Якими ключовими активностями займаються партнери?</p> <p>Мотивація для партнерства Оптимізація та економія Зменшення ризиків та невизначеності Отримання конкретних ресурсів та дій</p>	<p>Ключові види діяльності </p> <p>Які ключові дії потрібні для нашої цінної пропозиції? Наші канали продаж? Зв'язки з покупцями? Отримання прибутку?</p> <p>Категорії Виробництво Розв'язання проблем Планування/ Встановлення зв'язку</p> <p>Ключові ресурси </p> <p>Які ключові ресурси вимагає ваша цінна пропозиція? Для каналів постачання? Зв'язки з користувачами/покупцями? Отримання прибутку?</p> <p>Типи ресурсів Фізичні, Інтелектуальні (патент на бренд, дані) Люди Фінансові</p>	<p>Ціннісна пропозиція </p> <p>В чому цінність продукту для покупця? Яку проблему нашого покупця ми допомагаємо розв'язати? Які групи продуктів та сервісів ми надаємо для кожного сегменту покупців? Які потреби покупців ми задовольняємо?</p> <p>Характеристики Новизна Продуктивність Адаптація під клієнта. Завершення роботи. Дизайн. Бренд/Статус. Ціна. Зменшення вартості. Зменшення ризиків. Доступність. Зручність</p>	<p>Відносини з клієнтами </p> <p>Який тип стосунків кожний із сегментів клієнтів очікує, що ми розпочнемо та будемо підтримувати? Які з них ми встановили? Як вони поєднуються із рештою нашої бізнес-моделі? Наскільки вони затратні?</p> <p>Приклади Персональна підтримка Самообслуговування</p> <p>Канали </p> <p>Через які канали ваш сегмент користувачів хоче, щоб ви з ними контактували? Як ми зараз з ними контактуємо? Як наші Канали інтегровані? Який канал працює найкраще? Який канал найбільш економічно ефективний? Як цими каналами користуються користувачі/покупці?</p> <p>Фази каналу Упізнаність. Оцінка Купівля. Доставка. Після продаж</p>	<p>Сегменти користувачів </p> <p>Для кого ми створюємо цінність? Хто наші найважливіші клієнти?</p> <p>Ринок Масовий ринок Нішевий ринок Сегментований Різноманітний Багатоцільовий</p>
<p>Структура витрат </p> <p>Які найбільш значні затрати в нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси найбільш затратні? Яка ключова діяльність найбільш затратна?</p> <p>Бізнес більше залежить від витрат (пропозиція найменшої ціни, максимум автоматизації, активний аутсорс) Залежить від цінностей (сфокусований на створенні цінності, унікальність ціннісної пропозиції) </p> <p>Характеристики Фіксовані витрати (зарплата, оренда, комунальні послуги). Змінні витрати Економія на масштабі. Економія на кількості</p>		<p>Джерела доходів </p> <p>За яку цінність наші покупці справді хочуть платити? За що вони платять зараз? Як вони зараз платять? Як вони б хотіли платити? Скільки кожне із джерел доходів приносить в загальний прибуток?</p> <p>Типи: Продаж активів. Плата за використання. Плата за підписку. Оренда. Ліцензування. Брокерська оплата. Реклама </p> <p>Фіксована ціна: Ціна по прејскуранту. Залежить від властивостей продукту /від сегменту клієнтів. Ціна залежно від обсягу</p>		

Рисунок 1.1 – Розгорнутий шаблон Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє [5]





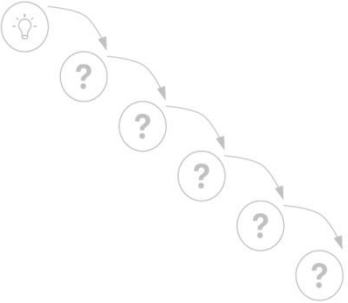




<p>Опис ідеї </p> <p>У 2-3 реченнях опишіть вихідну ідею</p> <p>1</p>	<p>Контекстні ситуації </p> <p>У який момент часу у людей (компанії) виникає потреба у цій ідеї? Коли люди (компанія) зіштовхуються з проблемами, які буде вирішувати ця ідея? У якому контексті (час, місце, оточення)? Що люди (компанія) при цьому робить і чому? Чи є інші учасники процесу? Як це їх торкається і чому?</p> <p>3</p>	<p>Проблеми споживачів </p> <p>Які проблеми споживачів ми намагаємось вирішити? Звідки ми взнали про ці проблеми? Як давно ці проблеми відомі? Як часто про ці проблеми нам повідомляють?</p> <p>4</p>
<p>Чому? / Навіщо? </p> <p>Чому важливо реалізувати цю ідею?</p> <p>Навіщо вона потрібна?</p> <p>Використовуйте техніку 5 чому, щоб пояснити першопричини</p> 	<p>Цінність для споживачів </p> <p>Чого хочуть досягти споживачі? Які у них очікувані результати? Яку цінність матиме пропозиція для споживачів? Чому споживачі захочуть користуватись пропозицією або пропонованим рішенням? Чим нове рішення буде кращим за наявне?</p> <p>6</p>	<p>Кого зачіпають </p> <p>Яких людей (споживачів, працівників, компанію) зачіпають ці проблеми? Чи є ці проблеми основою цільовою аудиторії на даний момент? Наскільки критичні для споживачів (компанії) наслідки проблеми? Як часто споживачі (компанія) стикаються з проблемою?</p> <p>5</p>
<p>Обмеження </p> <p>Що може завадити вирішити ці проблеми? <i>Обмеження:</i> технічні, часові, інтерфейсні, контекстні, навички та звички споживачів тощо</p> <p>7</p>	<p>Можливості </p> <p>Що нам може допомогти вирішити ці проблеми? <i>Можливості:</i> технічні, часові, інтерфейсні, контекстні, навички та звички споживачів тощо</p> <p>8</p>	

Рисунок 1.2 – Базовий шаблон Feature Canvas [2]















<p>Опис ідеї </p> <p>У 2-3 реченнях опишіть вихідну ідею 1</p>	<p>Контекстні ситуації </p> <p>У який момент часу у людей (компанії) виникає потреба у цій ідеї? 3</p> <p>Коли люди (компанія) зіштовхуються з проблемами, які буде вирішувати ця ідея?</p> <p>У якому контексті (час, місце, оточення і т. ін..)?</p> <p>Що люди (компанія) при цьому робить і чому?</p> <p>Чи є інші учасники процесу?</p> <p>Як це їх торкається і чому?</p>	<p>Проблеми споживачів </p> <p>Які проблеми споживачів ми намагаємось вирішити? 4</p> <p>Звідки ми взнали про ці проблеми?</p> <p>Як давно ці проблеми відомі?</p> <p>Як часто про ці проблеми нам повідомляють?</p>	<p>Завдання споживачів </p> <p>Які завдання споживачі (компанія) будуть вирішувати за допомогою нової функціональності? 1</p> <p>Які з них будуть найбільш частотні? 0</p> <p>Які з них найбільш важливі для споживачів (компанії)?</p>	
<p>Чому? / Навіщо? ?</p> <p>Чому важливо реалізувати цю ідею? 2</p> <p>Навіщо вона потрібна (як для споживачів, так і для бізнесу)?</p> <p>Використовуйте техніку 5 чому, щоб пояснити першопричини</p>	<p>Цінності для споживачів </p> <p>Чого хочуть досягти споживачі? Які у них очікувані результати? Яку цінність матиме пропозиція для споживачів? Чому споживачі захочуть користуватись пропозицією або пропонованим рішенням? 7</p>	<p>Кого зачіпають </p> <p>Яких людей (споживачів, працівників, компанію) зачіпають ці проблеми? 5</p> <p>Чи є ці проблеми основою ціловою аудиторії на даний момент?</p> <p>Наскільки критичні для споживачів (компанії) наслідки проблеми?</p> <p>Як часто стикаються з проблемою?</p>	<p>Обізнаність </p> <p>Звідки користувачі взнають про нову функціональність? 1</p> <p>Де її очікується побачити? 1</p>	<p>Допомога </p> <p>Чи потрібна допомога на початку та в процесі роботи? 1</p> <p>Які можуть бути помилки? 2</p>
	<p>Обмеження </p> <p>Що може завадити вирішити ці проблеми? 8</p> <p><i>Обмеження:</i> технічні, часові, інтерфейсні, контекстні, навички та звички споживачів тощо</p>	<p>Поточні звички </p> <p>Як споживачі (компанія) зараз вирішують проблему? Що пропонують конкурентні рішення? Що їх не влаштовує в поточному рішенні? Як довго люди користуються конкурентними рішеннями? 6</p>	<p>Цілі бізнесу </p> <p>Які цілі у бізнесу? 2</p> <p>Чому важливо реалізувати цю функціональність?</p> <p>Що відбудеться якщо не зробити дану функціональність?</p>	<p>Критерії успіху </p> <p>Як ми зрозуміємо, що це принесе цінність споживачам та бізнесу? 1</p> <p>Як ми зрозуміємо, що цим зручно користуватись? 3</p> <p>Які дослідження необхідно проовести?</p>
	<p>Можливості </p> <p>Що нам може допомогти вирішити ці проблеми? 9</p> <p><i>Можливості:</i> технічні, часові, інтерфейсні, контекстні, навички та звички споживачів тощо</p>	<p>Ключові активності </p> <p>Які ключові активності потрібно зробити щоб принести цінність споживачам та бізнесу? 1</p> <p>Який мінімальний набір проблем ми маємо вирішити? 4</p> <p>Який мінімальний набір завдань маємо підтримати?</p>		

Рисунок 1.3 – Повний шаблон Feature Canvas [6]

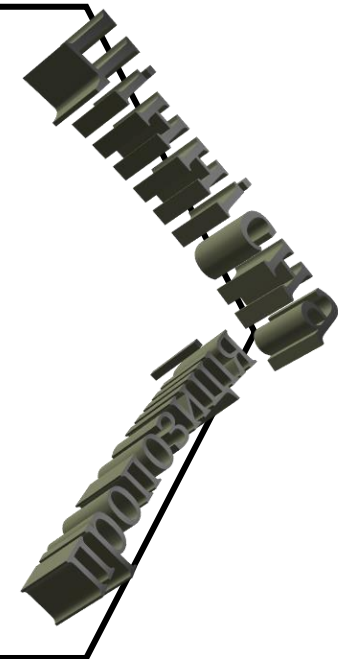


Рисунок 1.4 – Операційна модель (Operating Model Canvas) [7; 8]

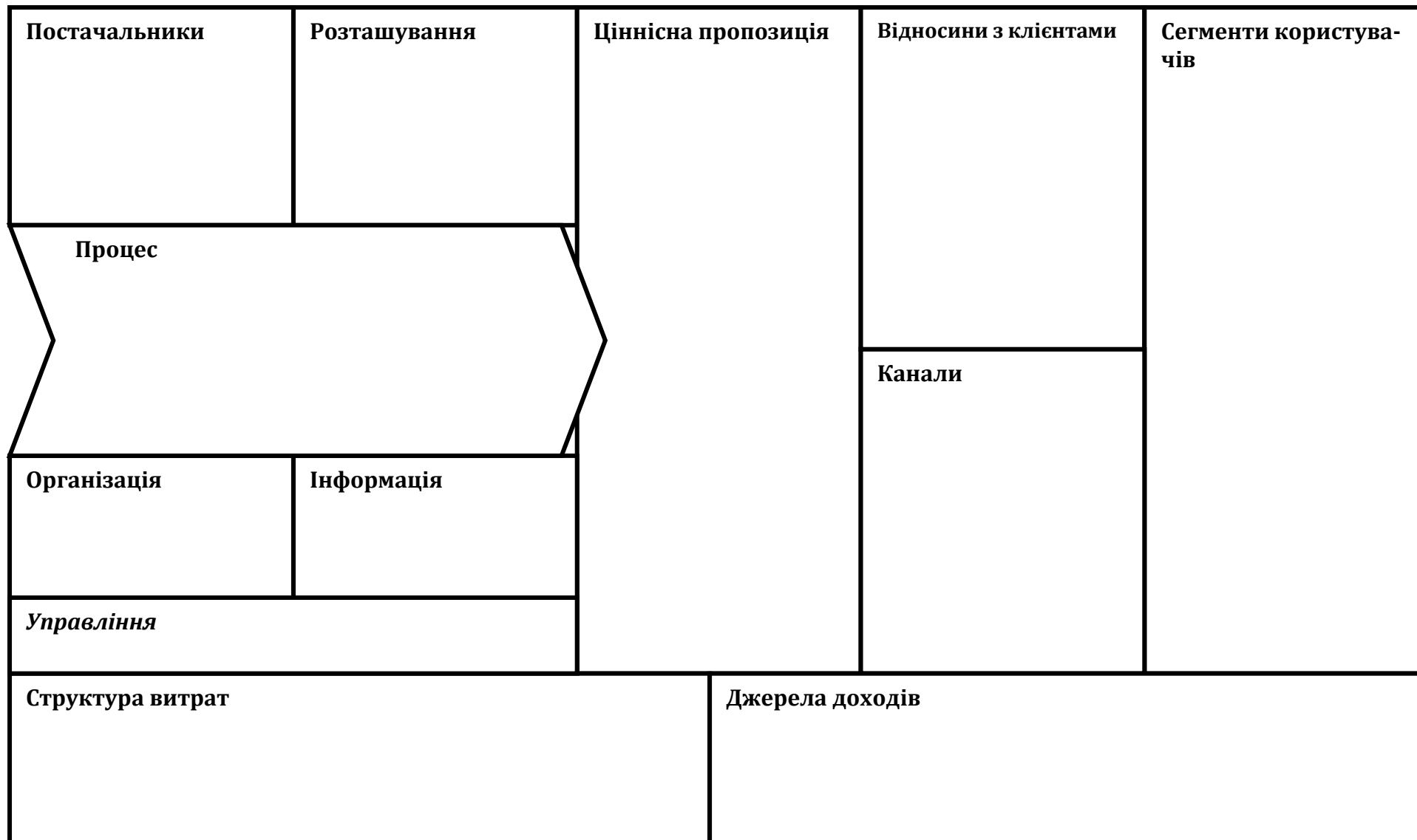


Рисунок 1.5 – Удосконалена Бізнес-модель (Enhanced Business Model Canvas) [9]

Розділ 2. Удосконалення управління та адміністрування діяльністю підприємства у бізнес-середовищі

2.1. Аналіз та розвиток взаємовідносин з постачальниками підприємства

1. Оцінка та вибір постачальника

1. Встановити максимальну кількість балів, які можуть отримати постачальників - 100.
2. Установити категорії постачальників.

Таблиця 2.1. – Категорії постачальників [10]

Категорії постачальників	К (бал)
А – відмінні	81-100
В – надійні	51-80
С – ненадійні	0-50

I ЕТАП - Моніторинг ринку постачальників

На даному етапі постачальники оцінюються за 3 критеріями та за категоріями постачальників (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2. - Оцінка постачальників за критеріями [10]

Критерії (q)	Значення критеріїв	Значущість g_i
Термін постачання ($q_1=1$)	$q_1=1$ (термін постачання влаштовує) $q_1=0$ (термін постачання не влаштовує)	
Рівень ціни постачальника (q_2)	$q_2 = \frac{\text{Мінімальна ціна за од. (грн)}}{\text{Ціна за одиницю окремого постачальника}}$	0,35
Форма оплати (q_3)	$q_3=1$ (повна передплата) $q_3= 30$ (часткова передплата) $q_3=80$ (оплата за фактом відвантаження) $q_3= 100$ (оплата за фактом відвантаження товару відповідної якості)	0,05
Категорія постачальника (К)	А – 0 балів (оцінка залишається незмінною); В – або новий постачальник = -5 балів (оцінка зменшується на 5 балів) С = -10 балів (оцінка зменшується на 10 балів)	
Розрахункова формула (K_m)	$K_m = q_1 \times ((0,35q_2 + 0,05q_3) - K$	Максимально 40 балів

Пояснення [10]:

- Якщо терміни поставки не влаштовують, то критерій для постачальника дорівнює нулю.
- Рівень ціни постачальника необхідно порівнювати з мінімальною ціною, інакше при остаточному розрахунку на III етапі може виявитися, що критерій буде більш ніж 100 балів (це не допустимо).
- Якщо постачальник новий, то йому присвоюється категорія «В».
- Важливою частиною на цьому етапі є також транспортні витрати (їх можна включити в ціну, або ж зробити окремим критерієм).

ПРИКЛАД

І етап - Моніторинг ринку постачальників				Постачальник
ДАТА: **. **. ****	Постачальники			
Товар 1	ТОВ "Метал"	ТОВ "Профіль"	ТОВ "Сталь"	Категорія постачальника
Критерій	А	В	С	
Ціна (g=0,35)	25,00 €	23,00 €	28,00 €	
Термін постачання	тиждень	15 днів	тиждень	
Чи влаштовує термін постачання	Так	Ні	Так	Термін не влаштовує: критерій=0
Умови оплати (g=0,05)	Передпд	Передпд	Після прийм.	
Критерій (max=40)	32	0	24	
ДАТА: **. **. ****	Постачальники			
Товар 2	ТОВ "Метал"	ТОВ "Профіль"	ТОВ "Сталь"	
Критерій	А	В	С	
Ціна (g=0,35)	€ 33,80	€ 35,99	€ 33,90	
Термін постачання	тиждень	тиждень	тиждень	
Чи влаштовує термін постачання	Так	Так	Так	
Умови оплати (g=0,05)	Передпд	Передпд	Передпд	
Критерій (max=40)	0	28	25	
<p>Формула у вітку B9:</p> $=ЕСЛИ(B7="Ні";0;ЕСЛИ(B7="Так";1;))*((МИН($B5:$D5)/B5*100)*0,35+ЕСЛИ(И(B8="Передпд";0;ЕСЛИ(B8="Ч/передпд";30;ЕСЛИ(B8="Після відвантаження";80;ЕСЛИ(B8="Після приймання";100))))*0,05)-ЕСЛИ(B4="А";0;ЕСЛИ(B4="В";5;ЕСЛИ(B4="Новий";5;ЕСЛИ(B4="С";10))))$				
<p>Зверніть увагу на частину формули МИН(\$B5:\$D5)- якщо ви збільшуєте чисельність постачальників до п'яти, то ця частина формули буде мати вид МИН(\$B5:\$E5). Доцільно одразу встановити інтервал на максимальну чисельність постачальників</p>				
<p>В інших вітках C9, D9, B17, C17, D17 - формули аналогічні</p>				

Рисунок 2.1. – Моніторинг ринку за двома позиціями та трьома постачальниками [10]

За Товаром 1 ми обираємо ТОВ «Метал», оскільки він має найбільше –32 бали

II ЕТАП - Оцінка постачання.

На даному етапі оцінюється постачання за 2 критеріям (табл.2.3).

Таблиця 2.3. -Оцінка постачання за критеріями [10]

Критерії (q)	Значення критеріїв	Значущість g_i
Якість (q_4)	$q_4=1$ (відсутні акти невідповідності за постачаннями) $q_4=0$ (наявні акти невідповідності за постачання)	0,4
Виконання термінів постачання (q_5)	$q_5=1$ (термін постачання не зірваний) $q_5=0$ (термін постачання зірваний)	0,1
Розрахункова формула (K_n)	$K_n = K_m + 0,4q_4 + 0,1q_5$	

ПРИКЛАД

Оцінка постачання [10]

Продовжимо оцінку поставки за обраним на I етапі постачальнику ТОВ «Метал». Відразу після прийняття рішення щодо вибору постачальника на I етапі, копіюємо інформацію тільки цього постачальника з файлу «Моніторинг ринку постачальників» в файл «Оцінка постачання» і чекаємо постачання.

Після постачання заповнюємо графи «Якість» і «Виконання терміну за договором», автоматично розраховується умови постачання.

Додатковими позитивними моментами файлу «Оцінка постачання» є те, що він містить всі колишні і майбутні постачання, що допомагає легко контролювати їх. Крім того, використовуючи фільтри можна, наприклад, вибрати всі постачання за конкретним постачальником, або потрібні дати і тощо.

Якщо відсутня необхідність або можливість проводити I етап «Моніторинг ринку постачальників» перед кожним постачанням, то критерій «Моніторингу ринку постачальників» не розраховується. У цьому випадку потрібно брати цей критерій з попередніх «моніторингів ринку» даного постачальника (середнє або ін.).

Оцінка постачань												
Місяць	Дата проведення	Назва товару	Поостачальник	Категорія постачальника до постачання	Ціна за одиницю, порівня з min (g=0,35)	Термін постачання	Чи влаштовує термін постачання	Умови оплати (g=0,05)	Критерій моніторингу (max=40)	Якість товару (g=0,4)	Виконання термінів за договором (g=0,1)	Критерій поставки (max=90)
вересень	30.09.2021	Лист 130 ст.3	ТОВ "Крок"		€ 41,25	тиждень	Так	Передп	35	Немає:АН'	В-термін'	85
вересень	30.09.2021	Лист 110 ст.3	ТОВ "Крок"		€ 40,50	тиждень	Так	Передп	35	Немає:АН'	В-термін'	85
вересень	29.09.2021	стропи	ТОВ "Дія"	A	€ 17,27	тиждень	Так	Передп	35	Немає:АН'	В-термін'	85
вересень	12.09.2021	Ролик	ТОВ "Зірка"	A	€ 29,00	2 місяці	Так	Передп	35			Чекаємо
січень	27.01.2022	Товар 1	ТОВ "Металл"	B	€ 28,00	Тиждень	Так	Після притв.	32	Немає:АН'	Зрив	72

Заповнюється вручну

Копіюється з "Моніторингу ринку"

Немає формули

Має бути формула

Правило копіювання:

- 1) Виділити у файлі "Моніторинг ринку постачальників" вічка, які мають інформацію про постачальника та натиснути кнопку "копіювання",
- 2) Перейти до файлу "Оцінка постачань", встановити курсор на вільному рядку в стовбчику D "Категорія постачальника до постачання",
- 3) В меню обрати "Правка" - "Спеціальна вставка" - поставити "галочку" в графі "Вставити "Значення" (щоб не копіювати формули) і в графі "Транспортувати" (щоб вічка вставились не по рядку, а по стобпчиках) та натиснути "Ок"

Формула у вічку M7:

$$=ЕСЛИ(ИЛИ(K7="";L7="");"Чекаємо";(J7+ЕСЛИ(K7="АН";0;ЕСЛИ(K7="немає АН";100))*0,4+ЕСЛИ(L7="Зрив";0;ЕСЛИ(L7="В термін";100))*0,1))$$

Якщо постачання не відбулося, то в графі "Критерій постачання" виводиться слово "Чекаємо".
 В інших вічках стовбчика "М" формули аналогічні.

Рисунок 2.2. – Оцінка постачань [10]

III ЕТАП - Періодична оцінка постачальників

На даному етапі оцінюється постачальник і додається один критерій.

Таблиця 2.4. - Оцінка постачання за додатковим критерієм [10]

Критерії (q)	Значення критеріїв	Значущість g_i
Наявність СМК (q ₆)	q ₆ =1 (СМК у постачальника сертифікована) q ₆ =0 (СМК у постачальника не сертифікована)	0,1
Розрахункова формула (K)	$K = K_n$ (середнє за останні 10 років поставання)+0,4q ₆ +0,1q ₅	Максимально 100 балів

Для кожного постачальника визначається категорія постачальника (А, В, С) на основі розрахованих на II етапі критеріїв поставок.

ПРИКЛАД

Періодичне оцінювання постачальників [10]

Періодичне оцінювання постачальників													
Постачальник	Наявність СМК (q=0,05)	Критерій Постачальника (max=100)	Категорія Постачальника (А,В,С)	Поставка 1	Поставка 2	Поставка 3	Поставка 4	Поставка 5	Поставка 6	Поставка 7	Поставка 8	Поставка 9	Поставка 10
ТОВ "Крок"	Так	75	В	85	60	60	60	70	70	70	50	25	100
ТОВ "Формат"	Так	95	А	85	85								
ТОВ "Дія"	Так	85	А	85									
ОАО "Зірка"	Так	95	А	85									
ТОВ "Метал"	Ні	76	В	73	75	90	90	60	50	80	74	50	20

Окремий рядок для кожного постачальника

Повинна бути формула

Формула у вічку C7:
=ЕСЛИ(B7="Ні";0;100)*0,1+СРЗНАЧ(E7:N7)

В інших вічках стовбця "С" формули аналогічні

Формула у вічку D7:
=ЕСЛИ(C7>80;"А";ЕСЛИ(C7>50;"В";"С"))

В інших вічках стовбця "D" аформули аналогічні

Значення кольору: Після того як заповнили 10 поставань, наступне поставання ми маємо занести в "Поставка 1" (тобто почати заново). У цьому випадку, щоб не заплутатись варто використовувати колір. Як тільки починаємо заповнювати то це вічко виділяєм кольором. І під час занення наступного поставання одрачу видно з якої постаки продовжувати (наприклад для постачальника ТОВ "Метал" - результати наступної поставки будемо заносити в "Поставку 9")

Рисунок 2.3. – Періодичне оцінювання постачальників [10]

На III етапі визначається категорія постачальника, яку можна використовувати під час наступного моніторингу ринку (I етап).

Додаткові рекомендації [10]:

Ви можете додавати будь-які критерії на різних етапах.

У файл «Моніторингу ринку постачальників» варто занести тільки форму з усіма формулами і встановити цей файл тільки для читання. Тоді при кожному новому моніторингу ринку постачальників даний файл буде відкриватись, заповнюватись, але зберігатись під новим ім'ям в окремо відведеній папці.

Форми «Оцінка постачань» і «Періодична оцінка постачальників» доцільно розташувати в одному файлі на різних аркушах.

Щоб не допускати помилок під час розрахунків занесіть обмеженим списком значення осередків в графах [10]:

Етап оцінювання	Вічко у графах	Можливі варіанти із списку
Моніторинг ринку постачальників	Чи влаштовує термін постачання	Так Ні
	Умови оплати	«передплата» «ч/передплата» «після відвантаження» «після приймання»
Оцінка постачань	Якість	«Є акт невідповідності» «Немає акту невідповідності»
	Виконання термінів договору	«В термін» «Зрив»
Періодична оцінка постачальників	«Наявність СМК»	Так Ні

2. Рекомендації з удосконалення взаємодії з постачальниками.

Слід надати рекомендації щодо удосконалення взаємодії з постачальниками

2.2. Діагностика та розвиток взаємовідносин зі стейкхолдерами

- Складіть карту зацікавлених сторін підприємства (скористайтесь прикладом (табл. 2.5).
- Побудуйте матрицю впливу та залежності стейкхолдерів (скористайтесь прикладом (рис. 2.4). Для побудови скористайтесь Excel
- Побудуйте матрицю Менделоу: влада / інтерес стейкхолдерів (скористайтесь прикладом (рис. 2.5):

Група «А» (низький рівень влади і інтересу): постачальники і страхові організації

Група «В» (низький рівень влади, але високий рівень інтересу): персонал

Група «С» (високий рівень влади, але низький рівень інтересу): держава

Група «D» (високий рівень влади і інтересу): засновники, акціонери, інвестори, споживачі (пацієнти)

а) Складіть карту стратегічних цілей та завдань взаємодії зі стейкхолдерами (скористайтесь прикладом (табл. 2.6).

б) Побудуйте матрицю «Цілі - проблеми - стейкхолдерів» (скористайтесь прикладом табл. 2.7):

1) впишіть стратегічні цілі взаємодії зі стейкхолдерами і деталізуйте проблеми;

2) поставте бали в залежно від ступеня суттєвості проблем

3) оцініть сприйняття цих проблем стейкхолдерами - за допомогою опису і / або використовуючи рейтинг такого типу:

0: – не має відношення,

1 – поінформовано невелику кількість людей і немає реальної заклопотаності проблемою

2 – ширша обізнаність, але рівень стурбованості невисокий

3 – значна стурбованість проблемою серед меншості

4 – значна стурбованість проблемою серед багатьох,

5 – високий рівень загальної стурбованості з проблемою.

Таблиця дає короткий перелік ключових проблем, пояснює, чому вони істотні і до якої групи стейкхолдерів мають відношення.

Вирішіть, скільки очок можна вважати пороговим рівнем суттєвості (або висловіть це кольором).

Розробіть план управління стейкхолдерами в забезпеченні розвитку бізнесу підприємства (скористайтесь прикладом табл. 2.8).

Таблиця 2.5. - Карта зацікавлених сторін [11]

№ з/п	Стейкхолдер	Питання взаємодії	Методи взаємодії	Ступінь впливу на підприємство (метрика 0-5)	Ступінь залежності від підприємства (метрика 0-5)	Інтерес (метрики ті ж)	Влада (метрики ті ж)
1	2	3	4	5	6	7	8
Внутрішні стейкхолдери							
1.	Єдиний учасник (головний акціонер)	Забезпечення прав єдиного учасника Виконання рішень єдиного учасника	Статут Фінансова та управлінська звітність Річний звіт Зустрічі, наради Інтернет ресурси Ділове листування	5	3		
2.	Спостережна рада	Визначення пріоритетних напрямків і стратегії розвитку Компанії Контроль за діяльністю Виконавчого органу	Статут Кодекс корпоративного управління Положення про Наглядову раду Фінансова та управлінська звітність Річний звіт Зустрічі, наради Інтернет ресурси Ділове листування	5	4		
3.	Правління	Питання не віднесені до єдиного учасника та наглядової ради	Статут Фінансова та управлінська звітність Річний звіт Зустрічі, наради Інтернет ресурси	4	5		
4.	Персонал	Трудові відносини з роботодавцем Виконання посадових обов'язків для здійснення завдань і функцій Компанії	Трудовий кодекс РК Внутрішні зустрічі Тренінги та семінари Корпоративні заходи Наради, засідання Правління	3,5	5		
5.	Дочірні залежні організації	Дотримання інтересів компанії як учасника	Статут Зустрічі, наради Інтернет ресурси Ділове листування	2,5	5		

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Зовнішні інвестори							
6.	Інвестори	Реалізація спільних проектів	Стратегія розвитку Компанії ВНД Інтернет ресурси Річний звіт Фінансова звітність Договору, угоди, меморандуми Наради, зустрічі, конференції	3,5	2,5		
7.	Бізнес-партнери, постачальники	Розвиток взаємовигідного співробітництва	Стратегія розвитку Компанії Інтернет ресурси Договори Наради, зустрічі, конференції Портал закупівель	2,5	2,5		
8.	Споживачі продукції	Задоволення потреб споживачів Якість товарів/послуг	Стратегічний розвиток компанії	2,5	1,5		
9.	Державні органи	Взаємодія з питань діяльності Компанії в рамках компетенцій державних органів	Законодавство Участь в діяльності урядових робочих органів Ділове листування	2	0		
10.	Конкуренти	Стимулювання до розвитку Бенчмаркінг Співпраця для вирішення спільних галузевих завдань	Моніторинг і аналіз ринку на основі статистичних даних та інформації з інших відкритих джерел, включаючи звітність компанії-конкурентів Інтернет ресурси	2,5	2,5		
11.	Громадські організації, населення	Підтримка, лояльність, прихильне ставлення Співробітництво	Реалізація політики і програм корпоративної соціальної відповідальності Розкриття фінансової та нефінансової інформації та звітності Зустрічі Інтернет ресурси	2	2		
12.	ЗМІ	Інформування про діяльність Компанії Прозорість і розкриття інформації	Річний звіт Інтернет ресурси	0	2		

Ступінь впливу на підприємство Низький Середній Високий	Проводити моніторинг	Залучати
	II	I
	VI	III
	Інформувати	Задовольняти запити
Ступінь залежності від підприємства Низький Середній Високий		

Рисунок 2.4. – Матриця впливу та залежності стейкхолдерів [11]

		Група С		Група D	
		II		I	
Влада	Середній				
	Високий				
		VI		III	
		Група А		Група В	
		Низький		Високий	
		Низький		Високий	
		Середній		Високий	
		Низький		Високий	

Рисунок 2.5 – Матриця Менделоу: влада / інтерес стейкхолдерів [11]

Таблиця 2.6. Стратегічні цілі та завдання взаємодії з зацікавленими сторонами [12]

Зовнішні спонукальні причини взаємодії зі стейкхолдерами в реалізації бізнесу	Переваги взаємодії зі стейкхолдерами в реалізації бізнесу
<p>Приклад: Складний і динамічний розвиток ринків в регіоні X. Зміна очікувань клієнтів з приводу «Соціально відповідального» виробництва продуктів і послуг. Важливість збереження «ліцензії на проведення операцій». Нові масштабні можливості на ринках, що розвиваються. Посилення регулювання на ринку продуктів і послуг. Зниження морального духу працівників і негативну увагу ЗМІ у зв'язку з закриттям підприємств</p>	<p>Приклад: Розуміння ринку і знаходження партнера, важливого для успіху на ринку в регіоні X. Краще розуміння очікувань і вимог клієнтів. Гарантія, що ліцензія на проведення операцій буде продовжена. Виявлення і використання нових можливостей. Посилити можливості випереджати дії регулюючих органів і впливати на них. Підвищення морального духу співробітників, прихильне ставлення місцевих громад до відкриття нових підприємств.</p>
Ризики	Стратегічні цілі та завдання взаємодії
<p>Приклад: Помилитися у визначенні перспектив розвитку і потерпіти невдачу в налагодженні відносин з тими контрагентами, які необхідні для успіху на ринку регіону X. Невідповідність очікувань клієнтів з приводу «соціально відповідального» виробництва товарів і послуг. Втратити ліцензії на проведення операцій в приймаючих країнах. Упустити можливості для розширення бізнесу в країнах, що розвиваються, які не скористатися допомогою для його розвитку. Невідповідність наших продуктів і послуг або діяльності в області НДДКР змін в регулюванні даних областей. Втрата привабливості як працедавця і все менш доброзичливе ставлення місцевих спільнот.</p>	<p>Приклад: Вивчити і зрозуміти довгострокові тренди в поведінці стейкхолдерів, характерні для ринку в регіоні X. Налагодити стосунки, які є ключовими для успіху в регіоні X. Зрозуміти очікування клієнтів, що стосуються «соціально відповідального» виробництва товарів. Управляти ризиками, пов'язаними з ліцензіями на проведення операцій у приймаючих країнах. Налагодити партнерські відносини з тими стейкхолдерами, від яких залежить розвиток операцій і успіх компанії на ринках, що розвиваються. Бути в курсі подій, брати участь в процесі внесення поточних і потенційних уточнень до законодавчих актів, в цілому брати участь і в розвитку регулювання на цікавлять нас ринках продуктів і послуг. Зміцнити нашу репутацію в плані відповідальної політики в області зайнятості і в практиці управління</p>

Таблиця 2.7. Матриця «Цілі - проблеми - стейкхолдерів» [12]

Цілі стратегічної взаємодії зі стейкхолдерами	Проблеми	Тест на суттєвість (розгляд проблеми за ознаками*)					Група стейкхолдерів 1	Група стейкхолдерів 2	Група стейкхолдерів 3	Група стейкхолдерів 4
							Рівень занепокоєння стейкхолдерів щодо проблеми			
		A	B	C	D	E	Перелік стейкхолдерів	Перелік стейкхолдерів	Перелік стейкхолдерів	Перелік стейкхолдерів
1. Погасити значне занепокоєння стейкхолдерів з приводу втрати обсягів збуту через пандемію	Зниження фінансової незалежності						3	4	3	5
	Втрата ринків збуту						1	2	1	1
	Зниження платоспроможності						1	2	3	2
2. ...										

***A.** Короткострокові наслідки для фінансового стану (проблеми, пов'язані з бізнес стратегією і планами, бізнес моделлю, оцінкою ризиків, витрати на оплату наслідків нещасних випадків, лобювання, штрафи і стягнення, ..)

B. Політичні зобов'язання (корпоративні політики та наявні зобов'язання перед стейкхолдерами)

C. Загальноприйняті норми (політика і практика конкурентів або аналогічних організацій. питання, що піднімаються промисловими асоціаціями та організаціями, які займаються корпоративної відповідальністю)

D. Поведінка стейкхолдерів, їх побоювання (що нам відомо, що вони говорять нам, що вони говорять про нас)

E. Соціальні норми (області регулювання, проекти законів, міжнародні угоди, добровільні кодекси поведінки та організації / ініціативи за участю багатьох стейкхолдерів)

Зелений – не відповідає, **жовтий** – низький рівень відповідності, **жовто-гарячий** – середній рівень, **червоний** – високий рівень

Таблиця 2.8 - План управління стейкхолдерами в забезпеченні розвитку бізнесу підприємства [12]

№ з/п	Стейкхолдер	Цілі взаємодії	Цілі стейкхолдерів	Поточний рівень взаємодії (у разі потреби залишаємо без змін)	Перспективний рівень взаємодії для бізнесу	Заходи	Відповідальні	Документація	Результат

2.3. Удосконалення комерційної діяльності підприємства

1. Здійсніть аналіз продажів та прибутку підприємства, використовуючи шаблони Excel¹:
 - Визначте обсяги продажів, прибутку та рентабельності за минулий та поточний період (див. додаткову вкладку Excel форми – вкладки **Минулий** та **Поточний рік**)
 - Здійсніть аналіз виконання плану продажів за товарними групами (вкладка **План-факт прогноз**). Проаналізуйте якість зростання продажів (динаміку відвантажень відносно до аналогічного періоду минулого року). Проаналізуйте отриманий прогноз продажів
 - Внесіть статистику відвантажень за основними напрямками відділу збуту (вкладка **Напрями**). Статистика необхідна тільки в грошовому значенні, оскільки допомагає контролювати загальну ситуацію в продажах.
 - Проаналізуйте динаміку продажів за напрямками (вкладка **Напрями**). Для оцінки якості зростання використовується показник «динаміка зростання продажів до минулого року». Для оцінки значущості напрямки в продажах тієї чи іншої товарної групи використовується параметр «частка в продажах,%» і «продажу на 1 клієнта». Динаміка відстежується по кварталах, щоб виключити коливання у відвантаженнях.
 - Проаналізуйте структуру продажів (вкладка **Структура**) За показниками «відвантаження в натуральному вираженні», «виручка» і «прибуток» оцінюється частка кожної групи в портфелі компанії та зміна частки. За показниками «рентабельність», «собівартість» і «ціна» оцінюється динаміка значень відносно до попереднього кварталу.
 - Проведіть ABC аналіз асортименту (вкладка **ABC**)
 - Здійсніть моніторинг залишків (вкладка **Залишки**)
 - Складіть звіт з продажів (вкладка **Звіт щомісячний**)
2. Надайте рекомендації з удосконалення комерційної та асортиментної політики підприємства
3. З урахуванням рекомендацій спрогнозуйте продажі підприємства за кожною товарною групою, використаною в п. 2. Завдання. Для прогнозу

¹ До навчального посібника з виконання курсової роботи для проведення розрахунків додаються шаблони у MS Excel.

можна використати запропонований шаблон 2, або скористатись рядом існуючих шаблонів за потребою [13].

4. Сплануйте план продажів на рік менеджерам з продажу. Для цього можна скористатись шаблоном за посиланням [14].

Розділ 3. Ключові показники успіху бізнесу підприємства

3.1. Оцінювання поточних KPI бізнесової діяльності підприємства

На основі даних звітності підприємства, оцініть поточні KPI його бізнесової діяльності за прикладом, розміщеним у шаблоні Excel²: економічну додану вартість (EVA), операційний прибуток, виручку, продуктивність праці, ліквідність, рентабельність власного капіталу, обсяг прибутку до врахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань (EBITDA) та ін.

Використовуючи отримані показники, графіки та діаграми з файлу надайте пояснення наявним даним та проаналізованому у розділах 1-2 курсової роботи чому підприємство отримало саме такі результати.

3.2. Прогноз KPI за цільовими результатами успіху бізнесу

Спрогнозуйте KPI бізнесової діяльності на основі наданих пропозицій у розділах 1-2 курсової роботи. Поясніть чому ваші пропозиції змінять показники. Для побудови графіків, діаграм скористайтесь тим же файлом.

Під час виконання розрахунків слід до таблиць, матриць, розрахунків додавати описи, пояснення та аналітику отриманих результатів, а також обґрунтування та доведення доцільності пропонування рекомендацій.

² До навчального посібника з виконання курсової роботи для проведення розрахунків додаються шаблони у MS Excel.

3 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Обсяг курсової роботи має складати не менше 35 сторінок та не більше 45 сторінок.

Загальні вимоги. Оформлення курсової роботи здійснюється відповідно до державного стандарту ДСТУ 3008:2015 Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання (Національний стандарт України) [15].

Текстовий матеріал курсової роботи друкується комп'ютерним способом на одному боці аркуша паперу формату А4 через 1,5 інтервал, береги: верхній, лівий і нижній – не менше 20 мм, правий – не менше 10 мм. Шрифт – Times New Roman, 14 кегль, абзац 1,25 см.

Структурні елементи, «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ» «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» не нумерують, друкують великими літерами з напівгрубим виділенням, симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки). Структурний елемент «Зміст» розташовують після реферату, починаючи на наступній сторінці [15]. Під час формування змісту потрібно використовувати «автоформування» на основі «заголовки та покажчики» Microsoft Office, формат – «з шаблону», заповнювач – «...», рівні – «2».

Розділи та підрозділи повинні містити заголовки. Заголовки розділів слід розміщувати посередині рядка і друкувати великими літерами без крапки в кінці. Заголовки підрозділів необхідно починати з абзацу. Відстань між заголовком та наступним або попереднім текстом повинна бути один рядок, Times New Roman, 14 кегль. Номер підрозділу складається з номера розділу та порядкового номера підрозділу, розділених крапкою, наприклад, 1.1, 1.2, 1.3.

Таблиці. Назву і слово «Таблиця» починають з великої літери. Назва таблиці розміщується з абзацного відступу – «Таблиця 1.1 – Структура ...». Назву таблиці друкують з великої літери і розміщують над таблицею з абзацного відступу [15]. Слово «Таблиця» вказують один раз над першою частиною таблиці, над іншими частинами таблиці пишуть: «Продовження таблиці __» з зазначенням номера таблиці (зліва з абзацного відступу). В таблиці використовують шрифт Times New Roman, 12 кегль, міжрядковий інтервал – 1.

Рисунки. Назву рисунка розміщують під ілюстрацією. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації через крапку [15]. Наприклад, «Рисунок 1.2 – Бізнес-середовище» – другий рисунок

першого розділу. Назву рисунка друкують з великої літери та розміщують під ним посередині рядка [15].

Рисунки, таблиці розташовують після першого посилання на них у тексті, або не далі як на наступній сторінці. На рисунки та таблиці у тексті роблять посилання скороченням слів та порядковим номером – табл.1.2 (друга таблиця першого розділу), рис. 1.2 (другий рисунок першого розділу). На всі таблиці та рисунки повинні бути посилання в тексті. У разі повторного посилання вказують скорочено слово «дивись» у скороченому виді – «див. табл. 1.3».

Формули. Формули та рівняння розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки. Вище і нижче кожної формули або рівняння повинно бути залишено не менше одного вільного рядка. Номер формули зазначають на рівні формули у круглих дужках у крайньому правовому положенні, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу) [15]. Посилання на формули надають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (2.1)» [15]. Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів слід наводити безпосередньо під формулою у тій послідовності, в якій вони наведені у формулі, кожний з нового рядка. Перший рядок пояснення починають з абзацу словом «де» без двокрапки.

Додатки. Кожний додаток друкується з нової сторінки. Додатки необхідно розміщувати в порядку появи посилань на них у тексті. Симетрично до тексту (по центру) рядка великими літерами друкуються слово «ДОДАТОК» (але без знака №) і велика літера, що позначає додаток. Наприклад: «ДОДАТОК Б» [15]. Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, І, Ї, Й, И, О, Ч, Ъ [4]. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої, симетрично відносно тексту сторінки [15]. Якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці з абзацу зазначається «Продовження додатку...» [15]. Рисунки, таблиці, формули в тексті додатків треба нумерувати в межах кожного додатка, починаючи з літери, що позначає додаток, наприклад, рисунок А.3 – третій рисунок додатку А; таблиця А.2 – друга таблиця додатку А; формула (А.1) – перша формула додатку А [15].

Правила цитування та посилання на використані джерела. В тексті курсової роботи студент повинен давати посилання на джерела, матеріали з яких наводяться. Посилання даються одразу після закінчення цитати у квадратних дужках, де вказується порядковий номер джерела у переліку посилань та відповідна сторінка джерела (наприклад – [6, с. 22] – означає, що використано інформацію з джерела під номером 6 у переліку посилань,

яка знаходиться на сторінці 22). Оформлення бібліографічних описів у списку літератури здійснюється відповідно до ДСТУ 8302:2015 [16]

Книги: від одного до чотирьох авторів

1. Бояринова К.О. Функціонування інноваційно-орієнтованих підприємств: методологія забезпечення розвитку : монографія. Київ, Херсон : вид-во ПП Вишемирський В. С., 2017. 436 с.

Книги: більше чотирьох авторів

1. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ», Вид-во «Політехніка», 2016. 392 с.

Книги: без автора

1. Менеджмент: Практикум: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», освітньої програми «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика» / Т. В. Лазоренко, О. В. Гук; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 105 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/30078>

Автореферати дисертацій

1. Кравченко М.О. Системно-структурний підхід до формування економічної стійкості машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 44 с.

Дисертації

1. Салоїд С.В. Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємств машинобудування: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 305 с. URL: https://rada.kpi.ua/files/dissertation/dis_Saloid%20S.V.pdf

Законодавчі та нормативні документи

1. Про вищу освіту: Закон України № 1556-VII від 16.01.2020 – підстава – 392-IX / Верховна Рада України: вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення 02.11.2019).

Видання: матеріалів конференцій (тези, доповіді)

1. Бояринова К.О. Функціональна взаємодія підприємства машинобудування як ядра розвитку реального сектору економіки. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми та напрями розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.: у 2-х частинах. Ч.1, м. Львів, 29-30 травня 2015 р. Львів, 2015. С. 39-41.

Публікація у періодичному виданні (журналі, газеті)

1. Коцко Т.А. Політика екологізації діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу: проблеми формування та реалізації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 174-185.
2. Нагорна І.І. Принципи самоорганізації економічних систем підприємств. *Електронне наукове видання «Ефективна економіка»: зб. наук. пр.* 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

Вебсайти

1. Eurostat: website. URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (the date of application: 10.11.2018).
2. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.12.2017).
3. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України: вебсайт. URL: <http://smida.gov.ua> (дата звернення: 23.12.2019).

Нумерація сторінок. Нумерація сторінок курсової роботи здійснюється арабськими цифрами в правому верхньому кутку, зі збереженням наскрізної нумерації усього тексту. Номер сторінки проставляють у *правому верхньому куті* сторінки без крапки в кінці. Усі сторінки нумеруються, крім титульного аркуша та змісту.

4 ЗАХИСТ ТА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Захист курсової роботи здійснюється відкрито, перед комісією у складі трьох викладачів. Під час захисту студент розкриває основні результати курсової роботи, у тому числі результати аналітики, рекомендацій та прогнозу отриманих ефектів у разі впровадження пропонованого комплексу заходів. Для викладення результатів надається час від 10 до 15 хв. *Доповідь може бути супроводжена презентацією (6-10 слайдів)*. Після чого членами комісії задаються запитання.

Рейтингова оцінка з курсової роботи має дві складові.

- 1) якість пояснювальної записки, її текстового оформлення, наведеної інформації, розрахунків та обґрунтувань;
- 2) якість захисту студентом курсової роботи.

Розмір шкали першої складової дорівнює 60 балів, а другої складової – 40 балів (табл.3.1.).

Таблиця 3.1. – Шкала оцінювання якості виконання курсової роботи

Якість пояснювальної записки		Якість захисту	
Бали	Пояснення	Бали	Пояснення
1-5	Своєчасність виконання та дотримання графіку	1-5	Розуміння змісту роботи
1-15	Правильність застосування методів аналізу і розрахунку	1-10	Володіння матеріалом
1-15	Доведена достовірність отриманих результатів	1-10	Обґрунтування відповідей
1-15	Обґрунтовані пропозиції та рекомендації	1-5	Аналітичне оцінювання альтернативних пропозицій
1-10	Якість оформлення, дотримання ДСТУ	1-10	Захищення власної думки
60		40	

Бали, отримані за результатами виконання та захисту курсових робіт, переводяться до оцінок за університетською шкалою: «відмінно», «дуже добре», «добре», «задовільно», «достатньо», «незадовільно» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Таблиця переведення балів до оцінок

Бали	Оцінка
95-100	Відмінно
85-94	Дуже добре
75-84	Добре
65-74	Задовільно
60-64	Достатньо
Менше ніж 60	Незадовільно

Джерело: [17]

ДОДАТКИ

Додаток А

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств

КУРСОВА РОБОТА
з дисципліни «Бізнес-менеджмент і адміністрування»
на тему:
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВІ (НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА)**

Студента (ки) ____ курсу, групи ____
спеціальності __073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент і бізнес адміністрування»

(прізвище та ініціали)

Керівник доцент, к.е.н., доц. Копішинська К.О.

Традиційна шкала _____

Кількість балів: _____

Член комісії _____
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Член комісії _____
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Член комісії _____ Катерина КОПІШИНСЬКА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

м. Київ
20__ рік

Затверджую _____ Катерина КОПШИНСЬКА

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

№ п/п	Назва етапів курсової роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка про виконання
1	Затвердження теми курсової роботи та досліджуваного підприємства		
2	Пошук і вивчення необхідної літератури і практичного матеріалу		
3	Написання Розділу 1. Діагностика та створення внутрішньої бізнес-системи підприємства		
4	Оформлення розділу 1 курсової роботи		
5	Надання розділу на перевірку у період календарного контролю		
6	Написання Розділу 2. Удосконалення управління діяльністю підприємства у бізнес-середовищі		
7	Оформлення розділу 2 курсової роботи		
8	Написання Розділу 3. Ключові показники успіху підприємства		
9	Надання розділів на перевірку у період календарного контролю		
10	Оформлення розділу 3 курсової роботи		
11	Здавання курсової роботи на перевірку та плагіат		
12	Захист курсової роботи		

Завдання прийняв _____

(підпис)

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

У курсовій роботі розглянуто.....(вказувати назву підприємства).

В першому розділі здійснено аналіз ... Запропоновано...

В другому розділі продіагностовано ... Надано рекомендації...

В третьому розділі оцінено ... Спрогнозовано...

Проведений аналіз засвідчує, що ... Розроблені практичні рекомендації дозволять підприємству.... Це підтверджується отриманими розрахунками Управлінський ефект полягає у. Економічний – виражається у....

Загалом Система бізнес-менеджменту та адміністрування підприємства набуватиме змін від ... до...

Сторінок – ; таблиць – ; рисунків – ; література найменувань –; додатків– .

Ключові слова:

ВСТУП

Обґрунтування актуальності для підприємства

Мета курсової роботи полягає у

Завданнями курсової є

Об'єктом дослідження є

Предмет дослідження –

База дослідження –

Методи дослідження.

Практична значущість для підприємства

Рекомендації щодо використання результатів курсової роботи для підприємств такої ж галузі або профілю.

ВИСНОВКИ

У висновках фактично має бути викладена доповідь для захисту курсової роботи. Кожний абзац висновків повинен бути пронумерованим.

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Тимчасове положення про організацію освітнього процесу в КПІ ім. Ігоря Сікорського [Текст] / Уклад. В. П. Головенкін; за заг. ред. Ю.І. Якименка. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 144 с.
2. Положення про систему запобігання академічному плагіату в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Додаток 1 до наказу від 25.02.2020 № 1/76) URL: <https://osvita.kpi.ua/node/47>
3. Основні вимоги до дисертацій та авторефератів дисертацій. Бюлетень ВАК України. 2007. № 6. С. 9-17. URL: <http://www.setlab.net/?view=disser-2007>.
4. Разработка финансовой структуры предприятия. Business Studio: вебсайт. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/razrabotka_finansovoy_strukturny_predpriyatiya
5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
6. Feature Canvas: website. URL: <http://featurecanvas.com>
7. How to Create an Operating Model — Deliver Values. Medium website. URL: https://medium.com/@Lynia_Li/how-to-create-an-operating-model-deliver-values-10292637419e
8. Цепочка создания ценности. Dekanblog: вебсайт. URL: <https://www.dekanblog.ru/cepochka-sozdaniy-cennosti>
9. Will This Replace The Business Model Canvas? Lionessmagazine: website. URL: <https://lionessmagazine.com/will-this-replace-the-business-model-canvas>
10. Оценка и выбор поставщиков. Методы менеджмента качества 08.2009. URL: <http://xn--j1aj.xn--80aeisxmeivx.xn--p1ai/index.php/drtemy/otsenka-i-vybor-postavshchikov>
11. Взаимоотношения с заинтересованными сторонами. United Chemical Company: вебсайт. URL: <https://ucc.com.kz/vzaimootnosheniya-s-zainteresovannymi-storonami/>
12. Взаимодействие с заинтересованными сторонами/ Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами (перевод с английского) accountability, Программа оон по охране окружающей среды и stakeholder research associates, 2005, 148 с. URL: https://urbanecconomics.ru/sites/default/files/2528_import.pdf
13. Анализ финансового состояния предприятия. URL: https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/prognozirovanie_obema_prodazh_v_ms_excel/5-1-0-89/

-
14. Планування та аналіз річних планів продажів в Excel. URL: <https://exceltable.com/en/templates/planning-and-analysis-of-sales-plans>
15. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання / Нац. стандарт України. Вид. офіц. URL: <https://metrology.com.ua/ntd/skachat-dstu-gost-gost-r/gost/dstu-3008-2015/>.
16. ДСТУ 8302:2015 Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання / Нац. стандарт України. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с. URL: <http://lib.pu.if.ua/files/dstu-8302-2015.pdf>.
17. Положення про випускну атестацію студентів КПІ ім. Ігоря Сікорського / Уклад.: В.П. Головенкін, В.Ю. Угольніков. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 98 с. URL: <https://osvita.kpi.ua/node/35>