



# БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТ

## Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

### Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	<i>Другий (магістерський)</i>
Галузь знань	<i>07 Управління та адміністрування</i>
Спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
Освітня програма	<i>Менеджмент і бізнес-адміністрування</i>
Статус дисципліни	<i>Обов'язкова</i>
Форма навчання	<i>Очна(денна)/заочна</i>
Рік підготовки, семестр	<i>1, 2 семестр</i>
Обсяг дисципліни	<i>5 кредитів/150 годин</i>
Семестровий контроль/ контрольні заходи	<i>Екзамен / курсова робота, МКР</i>
Розклад занять	<i>Згідно розкладу <a href="http://rozklad.kpi.ua/Schedules/ScheduleGroupSelection.aspx">http://rozklad.kpi.ua/Schedules/ScheduleGroupSelection.aspx</a></i>
Мова викладання	<i>Українська</i>
Інформація про керівника курсу / викладачів	<i>Лектор: Бояринова Катерина Олександрівна, професор кафедри менеджменту (з 01.07.2021 р. – менеджменту підприємств), д.е.н., доц., e-mail: <a href="mailto:boyarinovaea@ukr.net">boyarinovaea@ukr.net</a>, <a href="mailto:k.boiarynova@kpi.ua">k.boiarynova@kpi.ua</a> +380679068118 (телефон, Telegram) Практичні : Бояринова Катерина Олександрівна, професор кафедри менеджменту (з 01.07.2021 р. – менеджменту підприємств), д.е.н., доц.,</i>
Розміщення курсу	<i><a href="https://do.ipr.kpi.ua/course/view.php?id=3488">https://do.ipr.kpi.ua/course/view.php?id=3488</a> <a href="https://campus.kpi.ua">https://campus.kpi.ua</a></i>

### Програма навчальної дисципліни

#### 1. Опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчення та результати навчання

Дисципліна вивчає теоретичні та прикладні аспекти управління бізнесом, бізнес-моделлю, функціональними підсистемами підприємства, операційною, комерційною діяльністю реалізації бізнесу, взаємодією із партнерами та стейкхолдерами у бізнес-середовищі, а також застосування інструментарію бізнес-менеджменту у діяльності промислових підприємств.

Компонента освітньої програми передбачає вивчення бізнес-системи підприємства, побудову та удосконалення бізнес-моделі, опрацювання концепції ділового підприємства, функціональних напрямів управління бізнесом, операційних процедур та бізнес моделі функціонування підприємства у бізнес-середовищі, його закупівельної та комерційної діяльності стейкхолдер менеджменту з вивченням підходів та інструментів управління відносинами з постачальниками і споживачами, а також визначення ефективності бізнесу на основі ключових показників.

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

### **Компетентності**

Призначенням дисципліни є формування у студентів загальних і фахових компетентностей:

- ЗК 1 – здатність до проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК 2 – здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)
- ЗК 5 – здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- ФК 1 – здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- ФК 5 – здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- ФК11 – здатність управляти організаціями різних форм власності та сфер діяльності, підрозділами, групами (командами) співробітників, проектами і мережами використовуючи систему сучасних методів управління, технологій, інтегрованих управлінських підходів
- ФК 13 – здатність знаходити та оцінювати нові ринкові можливості розвитку організації, перспективні напрями діяльності, обґрунтовувати механізми трансформації систем управління на основі інтеграційних управлінських рішень

### **Програмні результати навчання**

Програмні результати навчання, після засвоєння дисципліни, спрямовані на формування бізнесового типу мислення, опанування теоретичних знань та розвиток умінь, необхідних для управлінської, ділової та бізнесової діяльності, зокрема:

- ПРН 1 – критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- ПРН 2 – ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- ПРН 3 – проектувати ефективні системи управління організаціями;
- ПРН 6 – мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- ПРН 8 – застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;
- ПРН 9 – вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;
- ПРН 12 – вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);
- ПРН 13 – вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);
- ПРН 14 – формувати місію, цілі, цінності та філософію розвитку сучасної організації, розробляти її корпоративну стратегію; формувати систему управління організацією з урахуванням її масштабів, напрямів діяльності, потенціалу розвитку; проектувати організаційні структури управління; формувати ефективну систему внутрішніх комунікацій в організації;
- ПРН 15 – вміти застосовувати сучасні підходи та методи аналізу ринкової кон'юнктури, прогнозування тенденцій її розвитку; методів формування планів та програм розвитку нових напрямів діяльності організації, продуктів, створення нових організацій;
- ПРН 16 – застосовувати сучасні технології організації інформаційного забезпечення аналітичної діяльності на підприємствах; методи аналізу та оцінювання процесів розвитку організації, складових її економічного потенціалу, діагностування кризових явищ

## 2. Пререквізити та постреквізити дисципліни (місце в структурно-логічній схемі навчання за відповідною освітньою програмою)

**Пререквізити:** попередніми до вивчення дисципліни навчальними курсами є: «Управління розвитком підприємства», «Стратегічне управління», «Фінансовий менеджмент»

**Постреквізити:** На результатах вивчення дисципліни базуються поглиблене опрацювання магістерської дисертації за відповідною тематикою.

## 3. Зміст навчальної дисципліни

Перелік тем навчальної дисципліни:

- Тема 1. Зміст та сфера застосування бізнес-менеджменту
- Тема 2. Ділове підприємство, управління його функціональними підсистемами
- Тема 3. Функціональні напрями управління бізнесом
- Тема 4. Бізнес-модель функціонування підприємства
- Тема 5. Операційні процедури реалізації бізнесу
- Тема 6. Стейкхолдер менеджмент
- Тема 7. Управління закупівлями та відносинами з постачальниками
- Тема 8. Менеджмент комерційної діяльності
- Тема 9. Ключові показники ефективності бізнесу (KPI)

## 4. Навчальні матеріали та ресурси

### Базова література

1. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7528/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BE%D0%BC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Управління бізнесом: Підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, І. В. Воловельська та ін.; за заг. ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с. URL: [http://metod.kart.edu.ua/uploads/books/euvkb\\_62.pdf](http://metod.kart.edu.ua/uploads/books/euvkb_62.pdf)
3. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. К. : НУБіП України, 2019. 404 с. URL: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6194>
4. Чаю В. Т., Чупахіна Н. І. Управлінський облік: підручник і практикум для академічного бакалаврату. 2017. 420с.
5. Балабан П.Ю. Комерційна діяльність: Підручник. Харків. Світ Книг. 2018. – 452 с.
6. Саприкіна М., Коба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендація компаніям. К. ТОВ «Фарбований лист», 2011. 475 с

### Допоміжна література

7. Бизнес-менеджмент, как единая система: история появления понятия, элементы, цели, планирование и контроль. УФК Эксперт: вебсайт. URL: <http://ufk-invest.ru/2586.htm>
8. Бізнес-метрики: як рахувати ключові показники і що з ними робити. Будуй своє: вебсайт. URL: <https://buduysvoe.com/publications/biznes-metryky-yak-rahuvaty-klyuchovi-pokaznyky-ishcho-z-pumy-robyty>
9. Білик М.Д. Беялов Т.Є. Фінансове планування на підприємстві. Навчальний посібник. Київ, «ПанТот», 2015. 435 с
10. Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов, 2017. 423 с.
11. Жаворонков М. Управління маркетингом. *Marketing-mmz*: вебсайт. URL: [https://marketing-mmz.bitrix24.site/upravlinnya\\_marketynhom](https://marketing-mmz.bitrix24.site/upravlinnya_marketynhom)
12. Левченко Н. М. Стейкхолдер-аналіз як інструмент ефективного управління проектами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес-простору. *Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств* / за ред. Ткаченко А. М. Запоріжжя : ЗНТУ. 2019. 220 с.

13. Лунін Стратегический анализ. Шаблон Бизнес Модели. *Бюро бізнес інжинірингу*. URL: [http://www.bbe.kiev.ua/db\\_method/bm\\_how\\_to.html](http://www.bbe.kiev.ua/db_method/bm_how_to.html)
14. Немировский И. Эффективная Бизнес Система: код прибыльного роста. NEMIROVSKY&STAROZHUKOVA. Strategy consulting. web-site. URL: <http://beleader.com.ua>
15. Основы построения финансовой структуры в организации. Lektsii: website. URL: <https://lektsii.org/11-94957.html>
16. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
17. Половцев Ф.П. Комерційна діяльність. «Інфра-М», 2014 р. 250 с.
18. Управление по центрам ответственности. SWOT-анализ. *Afdanalyse*: website. URL: [https://afdanalyse.ru/news/swot\\_analiz/2010-02-15-21](https://afdanalyse.ru/news/swot_analiz/2010-02-15-21)
19. Формування бізнес-моделі підприємства: конспект лекцій для студентів ступеня «бакалавр»/ М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємн. і торгівлі. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2018. 83 с
20. Шалева О. І. Електронна комерція: посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 216 с.
21. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
22. Як побудувати план продажу? Онлайн-платформа «Дія.Бізнес»: вебсайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/prodazi/ak-pobuduvati-plan-prodazu>
23. 23 Types of Business Models Examples. *Marketing91*: website. <https://www.marketing91.com/23-types-of-business-models>
24. A Stakeholder Communication Model. *SustainNet Software International Inc.*: web-site. URL: <https://www.sustainet.com/stakeholdercommunication-model/>
25. How to Write Effective Standard Operating Procedures (SOP). Helpjuice : web-site. URL:<https://helpjuice.com/blog/standard-operating-procedure>
26. Jeffery N. Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement. #2 in the Doughty Centre 'How to do Corporate Responsibility' Series. Doughty Centre, Cranfield School of Management. 2009. 48 p. URL: <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1118/stakeholder%20engagement.pdf>
27. KPI: від ефективності до успіху. Будуй своє: вебсайт. URL: <https://buduysvoe.com/publications/kpi-vid-efektyvnosti-do-uspihu>
28. Lewinson M. Business management system – definition and functional groups. MyManagementGuide. URL:: <http://www.mymanagementguide.com/businessmanagement-system-bms-definition-and-functional-groups>
29. Stakeholder engagement Handbook. BiodivERsA. Paris, 2014. 108 p. URL: <https://www.biodiversa.org/706/download>

### **Інформаційні ресурси**

30. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/>
1. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Державна служба статистики України: офіційний: вебсайт. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
3. Прозорро: вебсайт. URL: <https://prozorro.gov.ua/>
4. Дебет – Кредит: вебсайт. URL: <https://dtk.com.ua/>
5. Офіс ефективного регулювання про розробку інтерактивної платформи “Помічник підприємця на [inspections.gov.ua](http://inspections.gov.ua)” <https://cutt.ly/1ysqj8X>
6. Портал для підприємців. URL: <https://sme.gov.ua/>

## Навчальний контент

### 5. Методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента)

**Методи навчання:** лекції, практичні заняття, написання модульної контрольної роботи, кейс метод, робота в малих групах, аналітичні та аналітично-розрахункові завдання, презентації, дискусія, метод індивідуальних навчально-дослідних завдань (під час виконання курсової роботи).

**Тематика та структурно-логічна побудова курсу:** навчальним планом передбачено 18 годин лекційних та 36 годин практичних занять, модульний контроль, курсова робота.

#### Тематика та структурно-логічна побудова курсу

Тиждень навчання	Назва розділів, тем	Розподіл годин		Опис занять	Методи навчання та оцінювання
		Л	П		
1-2	Тема 1. Зміст та сфера застосування бізнес-менеджменту	2	4	Л: Сутність та елементи бізнес-менеджменту. Особливості управління бізнесом. Бізнес-система підприємства П. 1. Кейс для дискусії: Варіанти побудови власної організації для будівельної компанії Кейс для дискусії: Моя історія в General Motors П. 2. Тренінг практичних навичок: Перевірка системи управління бізнесом	Н: дискусія, вирішення творчих завдань О: опитування, оцінювання виконання кейсів, оцінювання аналітичного завдання
3-4	Тема 2. Ділове підприємство, управління його функціональними підсистемами	2	4	Л: Зміст ділового підприємства, його бізнес-структура. Формування та управління фінансовою структурою підприємства. Маркетинг у бізнес-управлінні підприємством П 3: Вправа для командної роботи: Побудова центрів витрат фінансової структури підприємства Вправа для командної роботи: Преміювання за центрами відповідальності Тренінг практичних навичок: Побудова фінансової структури підприємства на основі його бізнесової діяльності П 4: Вирішення аналітично-розрахункового завдання: Визначення рентабельності маркетингу Вправа для командної роботи: Визначення та обґрунтування ефективності маркетингу Тренінг практичних навичок: Комплексне оцінювання ефективності маркетингу в бізнесовій діяльності підприємства	Н: робота в малих групах, вирішення аналітичних та аналітично-розрахункових завдань О: оцінювання виконання кейсів, оцінювання творчого, аналітичного та аналітично-розрахункового завдань
5-6	Тема 3. Функціональні напрями управління бізнесом	2	4	Л: Ринкова привабливість, ділова етика та управління іміджем підприємства. Організація та оптимізація бізнес-процесів виробництва продукції. Управління фінансовими ресурсами та результатами. П 5: Кейс для дискусії: Щомісячний B2B моніторинг українського теплотехнічного обладнання Вправа для командної роботи: Дослідження задоволеності споживача Тренінг практичних навичок: Формування цінової стратегії компанії на основі проведення цінових досліджень П 6: Вправа для командної роботи: Візуалізація бізнес-процесів для клієнтів, партнерів та інвесторів виробництва Тренінг практичних навичок: Побудова комплексного бізнес-процесу промислового підприємства з виробництва продукції на замовлення	Н: дискусія, вирішення творчих завдань, презентації О: опитування, оцінювання виконання кейсів, оцінювання творчого та аналітичного завдань
7-8	Тема 4. Бізнес-модель функціонування підприємства	2	3	Л: Зміст. архітекти та види бізнес-моделей підприємства. Механізми формування бізнес-моделей. Побудова бізнес-моделі за шаблонами та її удосконалення	Н: вирішення творчих завдань, виконання аналітичних завдань,

				<p>П 7: Кейс для дискусії: Бізнес-модель Starbucks Тренінг практичних навичок: Побудувати бізнес-модель за шаблоном О. Остервальдера та І. Пінье</p> <p>П 8: Вправа для командної роботи: Опрацювання шаблонів Feature Canvas Тренінг практичних навичок: Побудова удосконаленої повної бізнес-моделі підприємства за шаблоном Enhanced Business Model Canvas</p>	<p>презентації</p> <p>О: оцінювання виконання кейсів, оцінювання аналітичних та творчих завдань</p>
8	МКР, частина 1		1	<p>Передбачає теоретичні, тестові та аналітичні завдання</p>	<p>Оцінювання ПРН за Т. 1-4</p>
9-10	Тема 5. Операційні процедури реалізації бізнесу	2	4	<p>Л: Операційна діяльність та стандартні операційні процедури. Операційний цикл підприємства. Операційна ефективність бізнесу</p> <p>П 9: Вирішення аналітично-розрахункового завдання: Визначення виробничого, фінансового, операційного циклу підприємства. Вправа для командної роботи: Контроль документів за стандартною операційною процедурою</p> <p>П 10: Кейс для дискусії: Операційна ефективність НАК "Нафтогаз України" Тренінг практичних навичок: Формування стандартної операційної процедури</p>	<p>Н: дискусія, робота в малих групах, вирішення аналітичних та аналітично-розрахункових завдань</p> <p>О: опитування, оцінювання виконання кейсів, оцінювання творчих, аналітичних та аналітично-розрахункових завдань</p>
11-12	Тема 6. Стейкхолдер менеджмент	2	4	<p>Л: Стейкхолдери та сутність стейкхолдер менеджменту. Аналіз стейкхолдерів. Управління стейкхолдерами</p> <p>П 11. Кейс для дискусії: Історія комунікацій зі стейкхолдерами Starbucks Вправа для командної роботи: Аналіз комунікаційної політики «Укргідроенерго» Вправа для командної роботи: План взаємодії із стейкхолдерами агропромхолдинга Астарта-Київ</p> <p>П 12 Кейс для дискусії: Взаємдія із стейкхолдерами НАЕК «Енергоатом» Тренінг практичних навичок: Формування комунікаційної політики та плану взаємодії із стейкхолдерами</p>	<p>Н: вирішення творчих завдань, робота в малих групах, вирішення аналітичних завдань</p> <p>О: оцінювання виконання кейсів, оцінювання аналітичних, творчих завдань</p>
13-14	Тема 7. Управління закупівлями та відносинами з постачальниками	2	4	<p>Л: Закупівельна діяльність підприємства. Побудова відносин та управління постачальниками. Перемовини та укладання угод з постачальникам.</p> <p>П 13: Кейс для дискусії: Як Ковальська зменшила витрати на 22%, трансформувавши свої закупівельні процеси</p> <p>Вирішення аналітично-розрахункового завдання: Визначення очікуваної вартості закупівельного товару</p> <p>П 14: Вправа для командної роботи: Аналіз кодексу поведінки постачальника Тренінг практичних навичок: Формування кодексу поведінки постачальника для підприємства</p>	<p>Н: вирішення творчих завдань, презентації, робота в малих групах, вирішення розрахунково-аналітичних завдань</p> <p>О: оцінювання виконання кейсів, оцінювання творчих, аналітичних, аналітично-розрахункових та творчих завдань</p>
15-16	Тема 8. Менеджмент комерційної діяльності	2	3	<p>Л: Комерційна діяльність в управлінні бізнесом, електронна комерція. Функціонування комерційної служби (відділу). Асортиментна та збутова політика підприємства.</p> <p>П 15: Кейс для дискусії: Управління комерційною діяльністю ПРАТ "Миргородський завод мінеральних вод" Вправа для командної роботи: Аналіз комерційної політики підприємства</p> <p>П 16: Тренінг практичних навичок: Складання документу «Комерційна політика підприємства»</p>	<p>Н: вирішення творчих завдань, дискусія, робота в малих групах</p> <p>О: оцінювання виконання кейсів, оцінювання творчих, аналітичних, аналітично-розрахункових та творчих завдань</p>
16	МКР, частина 2		1	<p>Передбачає теоретичні, тестові та аналітичні завдання</p>	<p>Оцінювання ПРН за Т. 5-8</p>

17-18	Тема 9. Ключові показники ефективності бізнесу (KPI)	2	4	Л: Сутність та види ключових показників ефективності бізнесу. Метрики ключових показників ефективності Впровадження ключових показників ефективності	Н: робота в малих групах, вирішення аналітичних завдань О: оцінювання аналітичних, творчих завдань
				П 17: Кейс для дискусії: Як примирити виробництво і продаж на основі KPI Вправа для командної роботи: Аналіз KPI підприємства на прикладі шаблону П 18: Тренінг практичних навичок: Формування системи ключових показників результативності діяльності (ефективності) бізнесу підприємства	
<b>Всього</b>		18	36		

Примітка: Л – лекції, П – практичні заняття, Н – методи навчання, О - оцінювання, ПРН – програмні результати навчання, МКР – модульна контрольна робота

## 6. Самостійна робота студента

Планом передбачено 96 годин самостійної роботи студентів (СРС). На самостійну роботу студентів виносяться опрацювання та осмислення інформації з лекційних занять, підготовка до практичних занять, самостійне виконання творчих, аналітичних завдань як тренінгу практичних навичок, підготовка до виконання модульної контрольної роботи, виконання курсової роботи та складання семестрового контролю.

### Структурна та завдання самостійної роботи

Тиждень навчання	Тема	Завдання	Обсяг годин	Оцінювання
1-2	Тема 1	Підготовка до опитування на занятті: елементи бізнес-менеджменту Підготовка аналітичного завдання: Перевірка системи управління бізнесом:	2	Опитування, оцінювання аналітичного завдання
3-4	Тема 2	Підготовка аналітичного та творчого завдання: Побудова фінансової структури підприємства на основі його бізнесової діяльності. Комплексне оцінювання ефективності маркетингу в бізнесовій діяльності підприємства	4	Оцінювання аналітичного та творчого завдань
5-6	Тема 3	Підготовка творчого та аналітичного завдання: Формування цінової стратегії компанії на основі проведення цінових досліджень Побудова комплексного бізнес-процесу промислового підприємства з виробництва продукції на замовлення	4	Оцінювання аналітичного та творчого завдань
7-8	Тема 4	Підготовка творчого та аналітичного завдання: Побудова удосконаленої повної бізнес-моделі підприємства за шаблоном Enhanced Business Model Canvas	2	Оцінювання аналітичного та творчого завдань
8	Тема 1-4	Підготовка до складання модульної контрольної роботи, частини 1	2	Оцінювання ПРН за Т. 1-7
9-10	Тема 5	Підготовка до опитування на занятті: Різновиди стандартних операційних процедур Підготовка творчого та аналітичного завдання: Формування стандартної операційної процедури	4	Опитування, оцінювання аналітичного та творчого завдань
11-12	Тема 6	Підготовка творчого та аналітичного завдання: Формування комунікаційної політики та плану взаємодії із стейкхолдерами	4	Оцінювання аналітичного та творчого завдань
13-14	Тема 7	Підготовка творчого завдання: Формування кодексу поведінки постачальника для підприємства	4	Оцінювання творчого завдання
15-16	Тема 8	Підготовка творчого завдання: Складання документу «Комерційна політика підприємства»	4	Оцінювання творчого завдань
16	Тема 5-8	Підготовка до складання модульної контрольної роботи, частина 2	2	Оцінювання ПРН за Т. 1-7
17-18	Тема 9	Підготовка творчого та аналітичного завдання: Формування системи ключових показників результативності діяльності (ефективності) бізнесу підприємства	4	Оцінювання аналітичного та творчого завдань
3-17	Курсова робота	Виконується за темою «Удосконалення системи бізнес-менеджменту на підприємстві» на базі обраного для дослідження підприємства (додаток А).	30	Відповідно РСО
Сесія	Екзамен	Підготовка до екзамену	30	Відповідно РСО
<b>Разом</b>			96	

### 7. Політика навчальної дисципліни (освітнього компонента)

#### **Правила відвідування занять**

Відвідування занять є вільним, бали за присутність на лекція та практичних заняттях не додаються. Втім, вагома частина рейтингу формується через активну участь у заходах на практичних заняттях.

#### **Правила поведінки на заняттях**

Дотримання норм етичної поведінки визначених у Кодексі честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (<https://kpi.ua/code>). Використання засобів зв'язку (мобільних телефонів) для використання інформації з освітньої компоненти, розміщеної на Платформі «Сікорський»/ Електронний кампус.

Активність, опрацювання та підготовка аналітичних, аналітично-розрахункових матеріалів за результатами опрацювання лекційного матеріалу, виконання творчих завдань, використання інформації, розміщеної на Платформі «Сікорський»/ Електронний кампус, сайтах інформаційних ресурсів вказаних у розділі Навчальні матеріали та ресурси та сайтах досліджуваних підприємств.

#### **Правила захисту індивідуальних завдань:**

Індивідуальним завданням освітньої компоненти є курсова робота. Виконується протягом всього семестру згідно обраної теми та узгодженого плану роботи, а також оцінюється у період календарного контролю (атестації). На остаточну перевірку курсова робота надається у термін не менше ніж за тиждень до її захисту.

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»

Підсумковий контроль (захист) курсової роботи проводиться у формі усного захисту з презентацією (Microsoft PowerPoint: 6-10 слайдів) її результатів перед комісією з проведення семестрового контролю у період залікової сесії. Для викладення результатів надається час від 15 до 20 хв., після чого членами комісії задаються запитання. Студент, який не захистив курсову роботу з позитивною оцінкою, вважається таким, що має академічну заборгованість.

Курсова робота не допускається до захисту у разі її невиконання, наявності значного рівня академічного плагіату, невідповідності змістовного наповнення поставленим завданням, вимогам до оформлення, порушенням термінів надання на остаточну перевірку.

#### **Правила призначення заохочувальних та штрафних балів**

Заохочувальні бали можуть бути отримані за додаткове проходження онлайн курсів, наукову активність, зокрема публікації у наукових фахових виданнях категорії Б, участь у студентських олімпіадах та конкурсах наукових робіт згідно тематиці курсу.

Штрафні бали не передбачаються.

#### **Політика дедлайнів та перескладань**

МКР, опитування складаються лише у призначений день. Якщо контрольні заходи, або виконання творчих, аналітичних та аналітично-розрахункових завдань пропущені з поважних причин (хвороба або вагомні життєві обставини), надається можливість додатково скласти завдання протягом найближчого тижня. Невиконання завдань, а також порушення термінів їх виконання з неповажних причин не надасть можливості набрати відповідні бали рейтингу.

#### **Політика щодо академічної доброчесності**

Необхідним під час виконання завдань з дисципліни є дотримання політики та принципів академічної доброчесності, які, у тому числі викладено у Кодексі честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (<https://kpi.ua/code>). Курсова робота перевіряється на наявність заповнень без належних на них посилань (плагіату). Виявлені продубльовані творчі, аналітичні та аналітично-розрахункові завдання отримують нульовий рейтинг.



## 8. Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (PCO)

Оцінювання ґрунтується на застосуванні рейтингової системи оцінювання, яка передбачає систематичну роботу здобувача освітнього рівня протягом семестру.

### 1. Рейтинг з освітнього компоненту складається з балів, що він отримує за:

- відповіді на практичних заняттях з лекційного матеріалу (опитування), участь в дискусіях (має 4 бали);
- відповіді за результатами опрацювання кейсів (має 4 бали);
- виконання вправ для командної роботи (аналітичних завдань) та аналітично-розрахункових завдань, що виконуються на занятті (має 16 балів);
- виконання тренінгів практичних навичок, що передбачають творчі завдання які представляються на занятті як результат самостійно проведеного дослідження (має 16 балів);
- модульну контрольну роботу (має 20 балів);
- підсумковий екзамен, що проводиться у письмовому вигляді відповідно до розкладу після завершення аудиторного навчання (має 40 балів).

### Критерії нарахування балів

#### 1.1. Відповіді на запитання з теми лекції, участь у дискусіях (має 4 бали).

##### Поточний контроль, розрахунок за одне практичне заняття

Вид контролю	Бали та обґрунтування		
	Відповіді на запитання з теми лекції, участь у дискусіях	1 бал	1 бал
Відповідь на запитання по темі лекції		Участь у дискусії	Пасивність

#### 1.2. Відповіді за результатами опрацювання кейсів (має 4 балів, у разі 4 відповідей з 10 кейсів)

##### Поточний контроль, розрахунок за один кейс

Вид контролю	Бали та обґрунтування		
	Відповіді за результатами опрацювання кейсів	1 бал	1 бал
Відповідь обґрунтована		Доповнення до відповідей інших студентів	Пасивність

#### 1.3. Виконання вправ для командної роботи (аналітичних завдань) та аналітично-розрахункових завдань (має 16 балів, у разі виконаних та представлених на занятті 8 з 15 завдань)

##### Поточний контроль, розрахунок за одну вправу

Вид контролю	Бали та обґрунтування		
	Виконання вправ для командної роботи та аналітично-розрахункових завдань	2 бали	1 бал
Вправа виконана вірно		Вправа виконана з певними неточностями	Вправа не виконана

#### 1.4. Виконання тренінгів практичних навичок (творчі завдання на основі самостійно проведеного дослідження) (має 16 балів, у разі виконаних та представлених на занятті 8 з 12 завдань)

##### Поточний контроль, розрахунок за одне завдання

Вид контролю	Бали та обґрунтування		
	Результати виконання тренінгів практичних навичок	2 бали	1 бал
Бездоганно виконане завдання, усі його складові частини обґрунтовані		Наявні певні недоліки у підготовці та/або виконанні завдання, які суттєво не впливають на його результат	Вправа не виконана

#### 1.5. Модульний контроль (має 20 балів, з розрахунку 10 балів за кожну частину МКР). Контрольна робота складається з а) теоретичного питання (одне питання 1 бал), б) 6 тестів (1 бал кожний); в) аналітичного завдання (3 бали).

*Календарний контроль (модульний), розрахунок за одну частину модульної контрольної роботи*

Вид контролю	Бали та обґрунтування				
	9-10 балів	6-8 балів	3-5 балів	1-2	0 балів
Результати виконання МКР	а) викладено питання всебічно, безпомилково і логічно; б) виконано тестові завдання правильно; б) про демонстровано знання методики і правильне її застосування при вирішенні аналітичного завдання	а) викладено питання безпомилково, достатньо повно і без ознак плагіату; б) тестові завдання виконано з 1 помилкою; в) витримано логіку вирішення аналітичного завдання, але припущено несуттєвих помилок	а) викладено питання не повністю, основні аспекти розкрито; б) виконано не всі тестові завдання правильно; в) допущено помилки при виконанні аналітичного завдання, відповідь недостатньо обґрунтована	а) не розкрито питання або викладення відсутнє; б) при виконанні тестових завдань допущено значну кількість помилок; в) у логіці вирішення аналітичного завдання присутнє нерозуміння його суті, завдання виконане на основі припущень	Завдання контрольної роботи не виконані, або виконані неправильно

Умовою позитивної першої атестації є отримання за результатами навчальної роботи не менше 16 балів, другої – 32.

1.4. Підсумковий екзамен (семестровий контроль) (max 40 балів). Умовою допуску до складання підсумкового екзамену є стартовий рейтинг (п. 1-5 ) не менше 26 балів. Білет екзаменаційної роботи складається з трьох частин:

- теоретичне питання охоплює теоретичний матеріал наскрізно за темами і має на меті виявити набуті знання студента та його здатність ними оперувати, а також рівень знання матеріалу в цілому. Білет містить 1 питання;
- тестові завдання: результати виконання тестових завдань демонструють глибину знань студентів про теоретичні засади дисципліни. Тестові завдання, подані в заліковому білеті, належать до тестів закритої форми і передбачають декілька запропонованих відповідей, з яких той, хто тестується, вибирає одну правильну. Екзаменаційний білет містить 25 тестових завдань;
- аналітично-розрахункове завдання. Передбачає виконання розрахункового завдання з аналітичним оцінюванням.

*Семестровий контроль, розрахунок балів залікової контрольної роботи*

Вид контролю	Бали та обґрунтування					
	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал	0 балів
1. Теоретичні питання	Відповідь на питання викладено правильно, всебічно, безпомилково і логічно	Відповідь на питання викладено безпомилково, не достатньо повно проте з застосуванням набутих теоретичних знань	Відповідь на питання викладено не повністю, але основні аспекти розкрито	Відповідь не розкриває ключових елементів у викладі	Відповідь ґрунтується на власних припущеннях або розмірковуваннях, а не знанні матеріалу	Не має відповіді

<i>Вид контролю</i>	<i>Бали та обґрунтування</i>					
<i>2. Тестові завдання</i>	1 бал					0 балів
	Відповідь вірна					Відповідь не вірна
<i>3. Аналітично-розрахункове завдання</i>	9-10 балів	6-8 балів	3-5 балів	2-3 балів	1-2 бали	0 балів
	Розрахунки здійснено вірно, продемонстровано знання матеріалу і вдало його застосовано для аналізу та доведення отриманих результатів, наведено висновки з застосуванням набутих знань та вмій	Розрахунки здійснено вірно, однак не наведено висновків за результатами або допущено несуттєві помилки у твердженнях	Розрахунки здійснено з незначними відхиленнями, але хід рішення правильний, допущено несуттєві помилки у твердженнях під час обґрунтування	Розрахунки здійснено з незначними відхиленнями, але хід рішення правильний, проте обґрунтування рішення у висновках має суттєві помилки	Розрахунки здійснено з помилками, що змінюють результат для аналітичного обґрунтування, однак хід рішення має логіку, висновки відсутні, або невірні, не містять обґрунтувань з застосуванням пройденого матеріалу	

Максимальний бал за курс – 100 балів.

*Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:*

<i>Кількість балів</i>	<i>Оцінка</i>
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

**2. Рейтинг з освітнього компоненту «Курсова робота»** має дві складові:

- 1) стартова захисту: якість пояснювальної записки, її текстового оформлення, наведеної інформації, розрахунків та обґрунтувань (max 60 балів);
- 2) складова захисту: якість захисту студентом курсової роботи (max 40 балів).

*Критерії нарахування балів*

Максимальний бал за курсову роботу – 100 балів.

*Семестровий контроль, розрахунок балів за виконання курсової роботи*

<i>1. Стартова складова:</i>		<i>2. Складова захисту</i>	
<i>Бали</i>	<i>Пояснення</i>	<i>Бали</i>	<i>Пояснення</i>
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 альтернатив
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:

*Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:*

<i>Кількість балів</i>	<i>Оцінка</i>
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

## **9. Додаткова інформація з дисципліни (освітнього компонента)**

Тема та структура курсової роботи (додаток А до силабусу).

Перелік питань, які виносяться на семестровий контроль (додаток Б до силабусу).

Можливість зарахування сертифікатів проходження дистанційних чи онлайн курсів за відповідною тематикою (Prometheus, Coursera).

У разі запровадження обмежень на відвідування ЗВО, пов'язаних з введенням карантину, викладання дисципліни здійснюється за використання Zoom Video Communications та Платформи дистанційного навчання «Сікорський» згідно «Положення про дистанційне навчання КПІ ім.Ігоря Сікорського» (17.04.2020 р) та «Регламенту організації освітнього процесу в дистанційному режимі» (затверджено наказом №7/148 від 21.08.2020 р.).

### **Робочу програму навчальної дисципліни (силабус):**

**Складено** д.е.н., доц., Бояриною Катериною Олександрівною

**Ухвалено** кафедрою менеджменту (з 01.07.2021 р. – менеджменту підприємств)  
(протокол № 17 від 08.06.2021р.)

**Погоджено** Методичною комісією факультету (протокол № 10 від 15.06.2021р.)

## ДОДАТОК А

### **Тема та структура курсової роботи**

Тема курсової роботи «Удосконалення системи бізнес-менеджменту на підприємстві (на прикладі ПрАТ .., ТОВ)» на базі обраного для дослідження підприємства.

Структурні елементи курсової роботи:

Титульний аркуш

Анотація

Вступ

Розділ 1. Діагностика та створення внутрішньої бізнес-системи підприємства

1.1 Характеристика бізнес-системи підприємства

1.2. Побудова функціональної структури підприємства на основі його бізнесової діяльності (на вибір: фінансової, маркетингової, процесної (за бізнес-процесами), горизонтальної організації і т. ін.)

1.3. Аналіз та удосконалення бізнес-моделі підприємства

Розділ 2. Удосконалення управління діяльністю підприємства у бізнес-середовищі

2.1. Діагностика та розвиток взаємовідносин зі стейкхолдерами

2.2. Аналіз та розвиток взаємовідносин з .. (на вибір: постачальниками, споживачами)

2.3. Удосконалення комерційної діяльності підприємства

Розділ 3. Ключові показники успіху підприємства

3.1. Оцінювання поточних KPI бізнесової діяльності підприємства

3.2. Прогноз KPI за цільовими результатами успіху бізнесу

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

## ДОДАТОК Б

### **Перелік екзаменаційних питань**

1. Сутність бізнес-менеджменту.
2. Цілі управлінських дій як елемент системи бізнес-менеджменту
3. Неузгодженості цілей в діловій організації
4. Планування діяльності та результатів як елемент системи бізнес-менеджменту
5. Організація процесу управління бізнесом
6. Контроль над веденням бізнесової діяльності
7. Компоненти управління бізнесом
8. Елементи ефективного управління бізнесом
9. Модель системи управління бізнесом
10. Рівні зрілості системи управління бізнесом
11. Різновиди систем управління бізнесом
12. Сутність бізнес-системи підприємства, чинники впровадження бізнес-системи
13. Ключові елементи бізнес-системи
14. Розширені елементи бізнес-системи
15. Типи бізнес систем
16. Сутність та зміст ділового підприємства, його ознаки
17. Показники ділової активності підприємства
18. Фінансова структура підприємства, контур фінансового управління на підприємстві
19. Центри відповідальності, фінансова структура підприємства за центрами відповідальності
20. Центр відповідальності, що формується на базі одного підрозділу
21. Центр відповідальності, що формується на базі декількох підрозділів
22. Центри витрат
23. Центр прибутку та доходу, центр інвестицій
24. Побудова фінансової структури підприємства на основі бізнес-процесів
25. Помилки при побудові фінансової структури підприємства

26. Використання центрів відповідальності за swot
27. Організація маркетингової діяльності у бізнесі підприємства
28. Організаційні структури управління маркетингом на підприємстві
29. Організація служби маркетингу
30. Ефективність маркетингу бізнесової діяльності
31. Ринкова привабливість підприємства у бізнес-середовищі
32. Ділова етика та соціальна відповідальність у бізнесу
33. Управління іміджем підприємства.
34. Організація та оптимізація бізнес-процесів виробництва продукції.
35. управління доходами як фінансовими ресурсами бізнесу
36. Управління інвестиціями як фінансовими ресурсами бізнесу
37. Управління фінансовими результатами, бюджетування та перерозподіл доходу
38. Бізнес-модель, взаємозв'язки бізнес-моделі з стратегією підприємства та системою організації бізнесу
39. функції та елементи бізнес-моделі, застосування бізнес-моделі
40. Компоненти бізнес-моделі
41. Архітипи бізнес-модел
42. Вили та типи бізнес-моделей
43. Етапи формування бізнес-моделі
44. Підходи до формування бізнес-моделі: гуманітарний, процесний (формальний), управлінський, онтологічний підходи
45. Моделі бізнес-моделей
46. Шаблон бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Піньє
47. Побудова Operating Model Canvas
48. Побудова Enhanced Model Canvas
49. Feature canvas для розвитку бізнесу підприємства
50. Зміст операційної діяльності в реалізації бізнесу
51. Стандартні операційні процедури, їх типи
52. Процес складання стандартних операційних процедур
53. Базові елементи документу sop
54. Операційний цикл підприємства, його періоди
55. Складові операційного циклу
56. Розрахунок операційного циклу
57. Операційна ефективність бізнесу: сутність та принципи
58. Завдання та управління операційною ефективністю бізнесу
59. Інструменти операційної ефективності бізнесу
60. Підвищення операційної ефективності бізнесу
61. Сутність стейкхолдерів
62. Зміст стейкхолдер менеджменту
63. Ідентифікація стейкхолдерів бізнесу
64. Види стейкхолдерів, ключові стейкхолдери
65. Побудова мапи зацікавлених сторін
66. Побудова кола стейкхолдерів
67. Реєстр стейкхолдерів
68. Аналіз зацікавлених сторін
69. Матриця "підтримка-сила впливу"
70. Мапа ставлення та знань стейкхолдерів
71. Інтереси стейкхолдерів (матриця менделоу)
72. Матриця впливу / інтересу стейкхолдерів
73. Модель Р. Мітчелла, Б. Агле і Д. Вуда
74. Матриця «вплив та важливість» стейкхолдерів
75. Суб'єкти та об'єкти управління стейкхолдерів
76. Комунікаційна стратегія зі стейкхолдерами
77. Методи комунікації зі стейкхолдерами
78. Побудова комунікаційного плану зі стейкхолдерами

79. Залучення стейкхолдерів
80. Процес та цикл залучення стейкхолдерів
81. Матриця залучення стейкхолдерів
82. Взаємодія із стейкхолдерами
83. Зміст закупівельної діяльності підприємства
84. Методи закупівлі
85. Процедура закупівлі
86. Відділ та менеджер з закупівель
87. Реалізація бізнес-закупівель
88. Реалізація публічних закупівель
89. Види публічних закупівель
90. Визначення очікуваної вартості предмету закупівлі
91. Види постачальників
92. Принципи побудови відносин з постачальниками
93. Бізнес процеси відбору та управління постачальниками
94. Убезпечення від недобросовісних постачальників
95. Пошук та відбір постачальників
96. Методи оцінювання постачальників
97. Переговори з постачальником
98. Матриця Краліча, багатокутник інтересів, зона можливої угоди
99. Укладання угод з постачальником
100. Сутність комерційної діяльності, комерційні та не комерційні організації
101. Структура документу “Комерційна політика”
102. Документація комерційної діяльності
103. Ефективність комерційної діяльності
104. Комерційна служба (відділ)
105. Асортиментна політика підприємства
106. ABC та XYZ аналіз продукції
107. Збутова політика підприємства
108. План, аналіз та організація продажів
109. Методи розрахунку плану продажів
110. Інформація для розрахунку плану продажів
111. Складання плану роботи менеджера з продажу
112. Сутність ключових показників ефективності
113. Візуальне керівництво із визначення KPI
114. Типи та категорії KPI
115. Ключові показники фінансової сфери
116. Ключові показники сфери продажів
117. Ключові показники сфери роботи з клієнтами
118. Ключові показники сфери HR-менеджменту
119. Ключові показники сфери маркетингу
120. Метрики ключових показників