



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
29 серпня 2024 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної ради
університету, кандидатка наук з державного
управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

29 серпня 2024 року

М.П.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання та захисту курсової роботи
з навчальної дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування

м. Хмельницький
2024

РОЗРОБНИК:

Професор кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій, доктор
економічних наук, професор
27 серпня 2024 року

_____ Павло ІЖЕВСЬКИЙ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
27 серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, кандидатка економічних наук,
доцентка
27 серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та
економіки,
кандидатка економічних наук, доцентка
28 серпня 2024 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. Вибір і затвердження теми курсової роботи	4
2. Тематика курсових робіт	5
3. Загальні вказівки до написання курсової роботи	8
4. Основні вимоги до оформлення курсової роботи	29
5. Порядок доопрацювання курсової роботи	37
6. Оцінювання та захист курсової роботи	37
7. Академічна доброчесність	40
8. Список рекомендованої літератури	42
9. Інформаційні ресурси	44
10. Додатки	45

ВСТУП

Методичні вказівки до виконання та захисту курсової роботи з навчальної дисципліни «Управління інноваціями» відповідно до робочої програми однойменної дисципліни та освітньої програми підготовки Бакалавра з галузі знань 07 Управління і адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент. Рекомендації містять основні положення, що регламентують структуру, зміст та порядок виконання курсової роботи, а також правила її оформлення та процедуру захисту. Документ спрямований на забезпечення єдиних стандартів у процесі підготовки студентських досліджень у сфері управління інноваційними процесами підприємств та організацій.

Курсова робота з дисципліни «Управління інноваціями» спрямована на формування теоретичних знань та практичних навичок у сферах виявлення потреб, впровадження та оцінювання інноваційних процесів підприємств. В межах виконання роботи передбачено розвиток умінь аналізувати сучасні тенденції інноваційного розвитку, розробляти ефективні управлінські рішення та застосовувати методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства, що передбачено такими завданнями як:

- дослідження концептуальних основ управління інноваціями, визначення їх місця та роль у системі сучасного менеджменту.
- аналізу особливостей впровадження інновацій у діяльність підприємств різних галузей економіки;
- оцінюванню інноваційного потенціалу організації та визначення ключових факторів, що впливають на ефективність інноваційної діяльності;
- використання методів та моделей управління інноваційними процесами, включаючи інноваційні стратегії;
- розробку пропозицій щодо вдосконалення інноваційної політики підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності;
- обґрунтування доцільності застосування сучасних підходів та інструментів управління інноваціями для підвищення ефективності бізнес-процесів.

В межах виконання курсової роботи студенти також досліджують основні показники діяльності та окреслюють основні механізми та систему управління організацією, що передбачено використанням інформації та знань набутих під час проходження виробничої практики. В загальному підсумку, виконання перерахованих завдань дозволить майбутнім бакалаврам розвинути аналітичне мислення та здобути навички управління інноваційною діяльністю в умовах динамічного ринкового середовища та підготуватися до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи.

1. ВИБІР І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТЕМИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Тематика курсових робіт розробляється та затверджується кафедрою на кожен навчальний рік. Вибір теми курсової роботи здійснюється студентами із запропонованого кафедрою переліку, а в подальшому студентом/кою у

навчальний відділ подається заява на ім'я завідувача кафедри попередньо узгоджена з науковим керівником.

Порядок вибору теми курсової роботи. Тему курсової роботи із дисципліни «Управління інноваціями» студент/ка обирає самостійно на основі переліку, що затверджується кафедрою. Після затвердження теми студент розробляє структурований план роботи, який обов'язково узгоджується з науковим керівником – науково-педагогічним працівником кафедри. Після погодження плану студент отримує від нього офіційне завдання на виконання курсової роботи (Додаток В).

Водночас передбачена можливість для студентів запропонувати власний варіант теми в межах дисципліни, за якою виконується курсова робота. Необхідна умова – подати обґрунтування її актуальності, визначити практичну значущість дослідження та перспективи застосування отриманих результатів. Остаточне рішення щодо доцільності запропонованої студентом теми ухвалюється кафедрою.

Наукове керівництво курсовими роботами здійснюється викладачами кафедри, на яких покладені обов'язки та надані повноваження щодо затвердження планів, надання методичних рекомендацій та консультацій у межах виконання дослідження, аналізі та оцінці отриманих результатів на основі поетапної перевірки та кінцевого рецензування завершеної роботи. Керівник ухвалює рішення щодо допуску курсової роботи до захисту, оцінюючи її якість та відповідність встановленим критеріям.

2. ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ

1. Інноваційна сфера та інноваційна діяльність організації
2. Інноваційна діяльність організації як засіб досягнення її економічних цілей
3. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності сучасних організацій
4. Інноваційний розвиток організації (підприємства)
5. Організація інноваційних перетворень в організації (на підприємстві)
6. Організація інноваційних процесів в організації (на підприємстві)
7. Інноваційні стратегії розвитку
8. Організація та розробка інноваційних стратегій
9. Стратегічний контроль та дотримання інноваційних тенденцій в галузі
10. Державна підтримка інноваційної діяльності
11. Інноваційний проект як об'єкт управління
12. Розробка техніко-економічного обґрунтування інноваційного проекту
13. Організація управління інноваційним проектом
14. Система управління інноваційними проектами
15. Управління персоналом в інноваційному менеджменті
16. Управління творчим потенціалом в інноваційних організаціях
17. Інноваційний проект як об'єкт інвестування
18. Стратегія інвестування та інноваційна діяльність сучасних організацій (підприємств)

19. Роль держави в процесі фінансування інноваційних проектів
20. Іноземні інвестиції в інновації вітчизняних організацій (підприємств)
21. Оцінка ефективності інвестиційного проекту
22. Визначення ризику при інвестиції в інноваційні проекти
23. Управління інвестиційними ризиками в інноваційній діяльності підприємств
24. Вплив державної науково-технічної політики на формування інноваційної інфраструктури в Україні
25. Управління інноваціями на етапах життєвого циклу продукції підприємства
26. Інноваційна діяльність підприємства в умовах воєнного стану
27. Стратегічне управління інноваціями на підприємстві в умовах воєнного стану
28. Перспективи інноваційного розвитку підприємства в повоєнному відновленні України
29. Впровадження інноваційного менеджменту в систему управління підприємством
30. Формування моделі управління інноваційно-активною організацією
31. Управління реалізацією інноваційних проектів підприємства в умовах воєнного часу
32. Формування і оцінювання системи управління інноваційною діяльністю підприємства
33. Формування програми інноваційного розвитку підприємства
34. Управління інноваціями при формуванні конкурентних переваг підприємств
35. Врахування євроінтеграційних процесів в інноваційній діяльності вітчизняних підприємств
36. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства
37. Забезпечення інноваційного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану
38. Інноваційна політика підприємства
39. Управління просуванням інноваційної продукції підприємства
40. Управління інноваціями в сфері торгівлі
41. Впровадження продуктових інновацій на підприємстві
42. Управлінські інновації на підприємстві
1. Інноваційна сфера та інноваційна діяльність організації
2. Інноваційна діяльність організації як засіб досягнення її економічних цілей
3. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності сучасних організацій
4. Інноваційний розвиток організації (підприємства)
5. Організація інноваційних перетворень в організації (на підприємстві)
6. Організація інноваційних процесів в організації (на підприємстві)
7. Інноваційні стратегії розвитку
8. Організація та розробка інноваційних стратегій

9. Стратегічний контроль та дотримання інноваційних тенденцій в галузі
10. Державна підтримка інноваційної діяльності
11. Інноваційний проект як об'єкт управління
12. Розробка техніко-економічного обґрунтування інноваційного проекту
13. Організація управління інноваційним проектом
14. Система управління інноваційними проектами
15. Управління персоналом в інноваційному менеджменті
16. Управління творчим потенціалом в інноваційних організаціях
17. Інноваційний проект як об'єкт інвестування
18. Стратегія інвестування та інноваційна діяльність сучасних організацій (підприємств)
19. Роль держави в процесі фінансування інноваційних проектів
20. Іноземні інвестиції в інновації вітчизняних організацій (підприємств)
21. Оцінка ефективності інвестиційного проекту
22. Визначення ризику при інвестиції в інноваційні проекти
23. Управління інвестиційними ризиками в інноваційній діяльності підприємств
24. Вплив державної науково-технічної політики на формування інноваційної інфраструктури в Україні
25. Управління інноваціями на етапах життєвого циклу продукції підприємства
26. Інноваційна діяльність підприємства в умовах воєнного стану
27. Стратегічне управління інноваціями на підприємстві в умовах воєнного стану
28. Перспективи інноваційного розвитку підприємства в повоєнному відновленні України
29. Впровадження інноваційного менеджменту в систему управління підприємством
30. Формування моделі управління інноваційно-активною організацією
31. Управління реалізацією інноваційних проектів підприємства в умовах воєнного часу
32. Формування і оцінювання системи управління інноваційною діяльністю підприємства
33. Формування програми інноваційного розвитку підприємства
34. Управління інноваціями при формуванні конкурентних переваг підприємств
35. Врахування євроінтеграційних процесів в інноваційній діяльності вітчизняних підприємств
36. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства
37. Забезпечення інноваційного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану
38. Інноваційна політика підприємства
39. Управління просуванням інноваційної продукції підприємства
40. Управління інноваціями в сфері торгівлі
41. Впровадження продуктових інновацій на підприємстві

42. Управлінські інновації на підприємстві

3. ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

3.1. Загальні вимоги щодо написання розділів курсової роботи

Курсова робота виконується в обсязі 30 сторінок машинописного (або рукописного) тексту і незалежно від теми містить конкретні ідентичні реквізити: вступ, 3 розділи, висновки, список використаної літератури і додатки. Зразок плану до деяких тем курсової роботи наведений у додатку А.

У **вступі** (2-3 стор.) повинні бути чітко викладені:

- **актуальність теми курсової роботи;**
- **ступінь дослідження зазначеної проблеми науковцями із посиланням на їх праці;**
- **мета та завдання курсової роботи;**
- **предмет та об'єкт дослідження;**
- **методи дослідження;**
- **інформаційна база дослідження;**
- **практичне значення дослідження.**

У розділах основної частини курсової роботи детально розглядається методика й техніка досліджень, узагальнюються результати і робляться певні висновки. Зміст розділів основної частини повинен точно відповідати темі курсової роботи та повністю її розкривати. У цих розділах студент стисло, логічно й аргументовано викладає матеріал згідно з назвою параграфів.

У **першому розділі** (6 стор.) курсової роботи слід висвітлювати основні теоретичні положення теми дослідження на основі сучасної наукової літератури. Особливу увагу слід приділити дискусійним питанням проблеми, які студент повинен критично проаналізувати з точки зору поглядів на цю проблему різних авторів та сформулювати й аргументувати свою думку. Окремо можна описати методи дослідження, законодавчу та нормативну базу, навести наявні методики або методичні рекомендації аналізу, провести аналіз світового та вітчизняного досвіду стосовно проблематики дослідження.

Теоретичні та методичні положення повинні стати основою аналізу економічних та управлінських процесів у другому розділі.

Другий розділ курсової роботи (8-10 стор.) повинен містити в собі аналіз діяльності об'єкта дослідження з точки зору досліджуваної проблематики.

В другому розділі курсової роботи студент повинен відобразити інформацію щодо досліджуваного об'єкта за наступними пунктами:

2.1. Характеристика об'єкта дослідження (мета, завдання, основні види продукції (послуг), техніко-економічні показники, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища), аналіз функцій апарату управління (включаючи аналіз організаційної структури)

Об'єктом дослідження можуть бути, підприємства, фірми; організації та установи. В даному пункті необхідно розкрити наступні питання:

- мета і рік створення об'єкту, форма власності (Охарактеризувати статус підприємства: дату створення, форма власності, організаційно-правова форма господарювання, ступінь самостійності, види діяльності, дотримання вимог щодо державної реєстрації та діяльності підприємства тощо (таблиці Г.1-Г.2, додаток Г).

- організація управління діяльністю підприємства: організаційна структура управління підприємством, характеристика окремих структурних підрозділів, їх функціонального призначення, прав, обов'язків, повноважень, характер регламентації діяльності окремих працівників підприємства (контракти, посадові інструкції тощо). Визначити тип структури. Сформулювати її переваги і недоліки.

- . розподіл функцій управління між ключовими менеджерами підприємства, зробіть висновок щодо відсутності/наявності дублювання, оптимальності та доцільності їх розподілу. Зразок розподілу функцій між ключовими менеджерами, наведено в таблиці Г.3.

- комплексний аналіз середовища функціонування підприємства. Для цього слід провести SWOT-аналіз середовища підприємства. На основі профілю позиціонування студенту слід розробити матрицю SWOT та визначити парні комбінації на полях матриці (табл.Г.4-Г.5, додаток Г).

2.2. Дослідження за конкретною темою управління інноваціями відповідно до індивідуального завдання (варіанти та приклади визначено у пункті 3.2) виконуються відповідно до індивідуального завдання

У **третьому розділі** курсової роботи (6-8 стор.) на основі теоретичних положень і проведеного аналізу та результатів визначених у пунктах 2.1 та 2.2 вказати виявлені проблеми та потреби в сфері інноваційної діяльності відповідно до об'єкта дослідження та запропонувати шляхи і напрями щодо вдосконалення системи управління в контексті аналізованої теми.

Стисло, критично, висвітливши результати роботи за темою, студент повинен закінчити цей розділ коротким резюме стосовно необхідності проведення подальших досліджень у даній галузі.

У **висновках** (2-3 стор.) студент підбиває підсумки дослідження, формулює пропозиції, які повинні логічно впливати із змісту викладеного матеріалу, визначає найважливіші наукові та практичні результати, отримані в роботі. Висновки, пропозиції та рекомендації повинні бути самостійними та конструктивними, логічно послідовними і обґрунтованими, у чому і полягає цінність курсової роботи.

Список літератури. Курсова робота завершується списком літератури, яка була використана при її написанні. Підбір навчальної та спеціальної літератури здійснюється студентом самостійно. Необхідну консультацію з приводу літератури студент може одержати у керівника або ж у бібліотеці.

В тексті роботи студент зобов'язаний посилаватися на джерела, з котрих у роботі використано матеріали, окремі результати, ідеї чи висновки для вирішення окремих проблем, задач, питань. Посилатися слід на останні видання наукових досліджень. Більш ранні видання можна зазначати лише в

тих випадках, коли в них наявний матеріал, не включений до останнього видання.

Додатки. Допоміжні або додаткові матеріали, які виходять за рамки основної текстової частини роботи, проте водночас необхідні для повноти її сприйняття, доцільно вносити до додатків.

3.2 Вимоги та приклади виконання другого розділу за індивідуальним завданням курсової роботи

3.2.1 Стан діяльності підприємства, визначення нових можливостей і сфер зростання

а) Загальна інформація про компанію.

б) Основні фінансово-економічні показники за 5 років (2020-2024 рр.).

Аналіз здійснюється на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 3.1 – Приклад фінансово-економічних показників підприємства

Показники, тис. грн	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Виручки (дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)					
Валовий прибуток					
Операційні витрати					
Фінансовий результат до оподаткування					
Податок на прибуток					
Чистий прибуток (збиток)					

Рівень стійкості підприємства та здатності покривати свої короткострокові зобов'язання доцільно оцінити за допомогою такого показника діяльності підприємства як ліквідність.

Таблиця 3.2 – Ліквідність підприємства

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності (рекомендована норма) (Оборотні активи/Поточні зобов'язання)					
Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендована норма) ((Оборотні активи- Запаси) / Поточні зобов'язання)					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендована норма) (Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання)					

Аналіз тенденцій глобального, геополітичного та бізнес-середовища

підприємства.

Потрібне всебічне розуміння динаміки цих змін та окреслення проблемних моментів їх впливу на стійкість та зростання підприємства, щоб сформувані інтегровану перспективу бачення того, куди повинна рухатися організація. Розглянути:

- які тенденції глобальної економіки ?
- яка швидкість розвитку технологічних змін?
- як змінюється політичний ландшафт ?
- куди рухається ринок і яка швидкість зростання?
- як змінюється конкурентний ландшафт?
- майбутні ризики;
- які основні трансформації відбудуться протягом наступних 10 - ти років?

За допомогою PEST-аналізу оцінити вплив факторів макросередовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових) на бізнес компанії в довгостроковій перспективі для визначення, яку інноваційну стратегію зростання необхідно запровадити та скільки ресурсів виділити для її реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Приклад оцінювання впливу факторів макросередовища на бізнес компанії

Опис фактора	Вплив	Кількість стовпців = кількість експертів					Розрахунок	Розрахунок
		Експертна оцінка, імовірність змін					Середня імовірність змін (за кількістю експертів)	Відносний вплив фактору з урахуванням імовірності зміни всіх факторів
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори (ПФ)								
ПФ 1								
ПФ 2								
Економічні фактори (ЕФ)								
ЕФ 1								
ЕФ 2								
Соціально-культурні фактори (СКФ)								
СКФ 1								
СКФ 2								
Технологічні фактори (ТФ)								
ТФ 1								
ТФ 2								
Правові фактори								
ПФ 1								
ПФ 2								
Екологічні фактори								
ЕкФ1								
ЕкФ 2								

Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3, де :

- 1 – вплив фактора незначний;
- 2 – вплив фактора помірний;
- 3 – вплив фактора критично високий.

Фактори, які не впливають на компанію до аналізу не включаються
 Приклад визначення можливих наслідків впливу кожного фактора. (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Визначення можливих наслідків впливу факторів

Опис фактора	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дії	Хто контролює чинник	Як часто контролюють чинник
Політичні фактори					
ПФ 1					
ПФ 2 Український порт знаходиться в стані обстрілів	Трейдери пішли. Логістичні ризики. Ризики нестачі персоналу.	Зміна бізнес-моделі	Перегляд стратегії. Перехід на переробку сировини. Диверсифікація логістики. Впровадження нової техніки та технологій. Вихід на нові ринки збуту. Залучення жінок та нових людей до логістичних операцій	Генеральний директор виконавчі директори та керівники підрозділів	На постійній основі
...					
Екологічні фактори					
ЕкФ1					
ЕкФ 2					

Яка здатність компанії стежити за тенденціями?

Хто є відповідальний?

Які ключові дані з різних джерел та зацікавлених сторін моніторяться?

Які зміни в цих даних викликають швидкі дії?

3.2.2 Ідентифікація потенційних споживачів та їх сегментація

а) Провести ABC-аналіз бази клієнтів

Мета ABC-аналізу бази клієнтів – виділити в сегментах клієнтів групи клієнтів:

- А (20%), які забезпечують найбільший внесок (80%), щоб сфокусуватися на найкращому задоволенні потреб саме цієї групи.
- Група клієнтів В (30%) забезпечують 15% доходу.
- Група клієнтів С (50%) приносять всього 5% доходу.

Таблиця 3.5 – Виділення в сегментах клієнтів групи клієнтів

№ з/п	Клієнт	Виручка	Собівартість продукції	Прямі витрати	Маржинальний дохід	Рентабельність	Частка в доході	Частка у марж. доході
1	Сегмент1							
2	Сегмент2							
3	Сегмент3							
	Всього							

Надання категорії ABC:

- Визначити сегменти клієнтів, частка яких за кумулятивною оцінкою ближче до 80%. Це нижня межа категорії А.
- Визначити сегменти клієнтів, частка яких за кумулятивною оцінкою

ближче до 95%. Це нижня межа категорії В.

– Всі клієнти нижче цієї межі відносяться до категорії С.

Зробити умовне форматування за категоріями: категорія А – зелений, категорія В – жовтий, категорія С – червоний.

Таблиця 3.6 – Умовне форматування за категоріями

Сегмент	Частка у доході	Кумулятивний%	ABC
Сегмент1	70,0%	70%	А
Сегмент2	15,0%	85%	В
Сегмент3	10,0%	95%	С
Сегмент4	5,0%	100%	С

б) Створити Карту подорожі клієнта

Для найприбутковіших споживачів категорії А створити Карту подорожей клієнта (Customer Journey Mapping), яка документує всі контактні точки та проблеми клієнта з компанією в ході «подорожі клієнта». На основі створеної карти визначити відправні точки для покращення споживчих переваг та використати їх для розробки інтегрованого портфелю послуг на основі виявлених нових потреб споживачів. Потрібно дати відповідь: «Які найважливіші речі має зробити бізнес, щоб реалізувати найкращу інтегровану ціннісну пропозицію, посилити конкурентну перевагу та забезпечити стале зростання?»

Приклад представлення інформації про Карту подорожей клієнта:

- Вибір конкретної цільової групи.
- Детальний графічний опис подорожі клієнта.
- Опис точок контакту та систем "на сцені" (особистий або інший контакт із людиною) та «за сценою» (наприклад, програма, яка підтримує роботу

у фоновому режимі, але не встановлює особистий контакт).

- Додавання налаштування користувача.
- Виявлення проблем та можливостей.

с) Сформувати Ланцюг споживання

Для споживачів категорії А сформувати Ланцюг споживання. Мета – зрозуміти поведінку клієнтів, розробити нові сценарії співпраці з клієнтом для покращення ціннісної пропозиції та клієнтського досвіду (покращити функції, налаштувати моделі обслуговування).

Ланцюг споживання – це серія кроків, які проходить кожний покупець від моменту усвідомлення потреби у даному рішенні, до його використання і звикання.

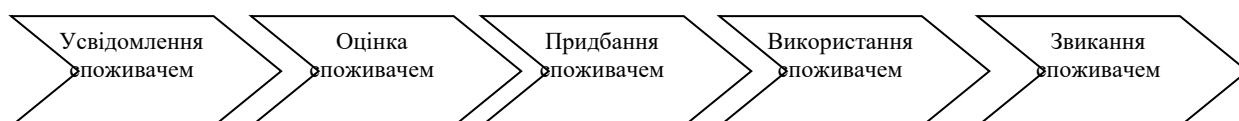


Рисунок 3.1 – Ланцюг споживання

Усвідомлення;

1. Як клієнти усвідомлюють необхідність в даній продукції або послугі? Чи є для них більш зручний спосіб знайти дану пропозицію? Оцінка

2. Для чого використовується клієнтом даний продукт? Для виконання якої роботи?

3. Які характеристики клієнт вважає ключовими при виборі даного продукту? Якби вони змогли розподілити 100 балів по всім важливим опціям (з їх точки зору) даного продукту, якби вони їх розподілили?

4. Які джерела (відгуки клієнтів, експерти, преса, ЗМІ, аналоги) найбільш сильно впливають на оцінку клієнтом даного продукту? Придбання

5. Як клієнти замовляють і придбають даний продукт? Чи є можливість зробити процес дешевше, простіше, зручніше для покупки? Як доставляється даний продукт? Чи можливо робити дешевше, швидше по-іншому? Використання

6. Які проблеми виникають у клієнта при використанні даного продукту? Чи використовують вони даний продукт неочікуваним способом?

7. Чи потрібно покупцю допомога при використанні даного продукту?

8. Чи роблять покупці щось, що зменшує надійність і термін придатності продукту?

9. Як потрібно обслуговувати, ремонтувати, утилізувати даний продукт? Чи є більш зручний спосіб для цього? Звикання

10. Як клієнт може підключатися до даного продукту і здатність його поширення? Як можна використовувати зв'язки клієнтів між собою, щоб впливати на ланцюги споживачів клієнтів і неклієнтів?

3.2.3 Аналіз конкурентів

а) Визначити рівень монополізації та тип конкуренції на ринку.

б) Оцінити інтенсивність конкуренції та частки ринку найбільших гравців.

с) Виявити відмінності між конкурентами підприємства.

а) Визначити рівень монополізації та тип конкуренції на ринку

Для цього використовується індекс Херфіндаля–Хіршмана, (англ. *Herfindahl-Hirschman Index* або *HHI*) – індикатор, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку (англ. *market dominance*). Цей індекс розраховується за такою формулою:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2 = \sum S_n^2 \quad (3.1)$$

де *HHI* – індекс Херфіндаля–Хіршмана;

S_n – частка ринку у відсотках;

n – загальна кількість підприємств на ринку.

Якщо:

– індекс має значення нижче 0,1 (або 1.000) – незначна концентрація ринку (конкуренція висока);

- індекс має значення від 0,1 до 0,18 (або від 1.000 до 1.800) – середня концентрація ринку (конкуренція середня);
- індекс має значення вище 0,18 (або 1.800) – висока концентрація ринку (конкуренція низька)

б) Оцінити інтенсивність конкуренції та частки ринку найбільших гравців.

с) Виявити відмінності між конкурентами підприємства

Провести аналіз конкурентів, щоб зрозуміти, наскільки добре конкуренти обслуговують клієнтів в теперішній час і наскільки добре вони можуть обслуговувати клієнтів у майбутньому в порівнянні з досліджуваною компанією. Що є найміцнішою перешкодою для конкуренції? Результати аналізу зобразити за допомогою візуального шаблону (рис. 3.2).

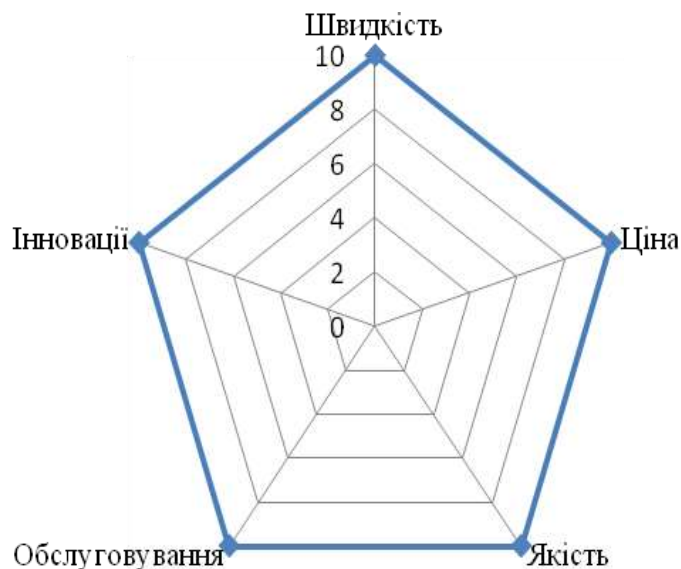


Рисунок 3.2 – Аналіз конкурентів за 10-бальною шкалою

За допомогою методики конкурентного бенчмаркінгу визначити рівень переваг/відставання від конкурентів, зрозуміти причини відставання, за якими критеріями конкурент має переваги, перейняти кращий досвід конкурентів.

Як приклад, критерії оцінювання:

- Якість продукції.
- Ціна: порівняння цін на аналогічні продукти.
- Асортимент.
- Маркетингова стратегія: ефективність маркетингових кампаній, впізнаваність бренду та присутність у медіа.
- Канали збуту: різноманітність та ефективність каналів збуту, включаючи онлайн-продажі, роздрібні магазини.

- Обслуговування клієнтів: якість обслуговування, підтримка клієнтів, зворотний зв'язок та додаткові послуги.
- Інновації: впровадження нових технологій, нових продуктів та послуг.
- Додаткові послуги: (наприклад, послуги з приватного маркування, оренда обладнання, навчання персоналу тощо).

Таблиця 3.7 – Приклад порівняння з прямими конкурентами методом експертної оцінки

№	Критерії	Конкурент1	Конкурент2	Конкурент3	Конкурент4
1	Якість продукції				
2	Ціна				
3	Асортимент				
4	Маркетингова стратегія				
5	Канали збуту				
6	Обслуговування клієнтів				
7	Інновації				
8	Додаткові послуги				
	Оцінка				

3.2.3 Оцінювання ресурсного потенціалу та системи управління інноваціями на підприємстві

а) Оцінити інноваційний потенціал підприємства, як інтегровану сукупність всіх наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, активів, які використовуються для здійснення інноваційної діяльності підприємства, приклад (табл.3.8)

Таблиця 3.8 – Приклад структури інноваційного потенціалу

Матеріальні ресурси	
1	2
Основні засоби (матеріальні активи)	Виробниче обладнання:
	Лабораторії та дослідницькі центри, розробки нових технологій та тестування прототипів тощо.
	Будівлі, споруди:
	площа підприємства, виробнича зона ____, складські приміщення, лабораторія ____, офіс ____.
Оборотні активи	Запаси: у т.ч.:
	Сировина:
	Товари:
	Дебіторська заборгованість:
	Поточні фінансові інвестиції
	Грошові кошти:
	Залучені інвестиції (фінансування від інвесторів, венчурних фондів та урядових програм для розвитку інновацій)
	Кредитні лінії забезпечення фінансової підтримки для розвитку проєктів.
	Інші оборотні активи -

Продовження таблиці 3.8

Нематеріальні ресурси	
1	2
Інтелектуальні активи	Патенти на технологію Товарні знаки Технології Цифрові технології (виробничі та цифрові інструменти імплементовані в бізнес-процеси організації)
Ринкові активи	Бренди: Товарна марка: Репутація підприємства: Продукти:асортимент Місцезнаходження:вітчизняний ринок з експортними операціями/ спрямованість на світову експансію Клієнти:база клієнтів,відносини, лояльність споживачів(%) Портфель замовлень Повторні контракти (%) Канали розподілення(роздрібні мережі, дистриб'ютори та дилери, онлайн-покупці) Співробітництво з партнерами
Інфраструктурні активи	Філософія управління Культура:цінності,стиль управління, відносини між співробітниками Організація: Процеси: Системи: Структура: Взаємовідносини: зв'язки з постачальниками, клієнтами, партнерами для обміну ресурсами та досвідом, конкурентами
Людські активи	Освіта,ноу-хау,навики Рівень кваліфікації Професійні вміння Компетентність, здатність виробляти і поставляти клієнтам продукцію з високими стандартами якості, вкладати капітал в навчання і підвищення кваліфікації працівників Психометричні характеристики і професійна схильність: самостійність у виконанні завдань, здатність наполягати на важливих рішеннях та досягати поставлених цілей, творче мислення,стиль роботи індивідуальний і в командах, прагнення саморозвитку.

б) Аналіз системи управління інноваціями на підприємстві

1. Надати характеристику та оцінити (по-елементно) систему управління інноваціями на підприємстві «Як є» та визначити проблеми «Що потрібно змінити»

- лідерство: бачення, спільні цінності, стимули до інновацій;
- інноваційна стратегія: виділяється окремо, чи «вшита» в загальну стратегію?
- взаємозв'язок та комунікація між членами виконавчої команди в системі інновацій: існує чи кожен зосереджений на своїх окремих сферах?

- організаційна структура: який взаємозв'язок та комунікація між співробітниками в інноваційній системі (чи є взаємодія над виконанням поставлених інноваційних цілей організації);
- взаємозв'язок та комунікація з клієнтами (який рівень клієнтоцентричності в системі інновацій?);
- як відбувається залучення клієнта (включаючи контент, бізнес-процеси технології)?
- організаційна культура, яка підтримує інновації;
- дослідження і розробки: (якщо вони виконуються на підприємстві) на яких типах інновацій відбувається зосередження? Які вхідні та вихідні результати досліджень та розробок? Як вони передаються функціональним підрозділам? Чи відбувається співпраця між ними?
- маркетингові дослідження: на яких типах інновацій зосереджуються?
- інноваційні процеси: підходи та методи управління, інструменти управління;
- портфель інноваційних проєктів: які типи інновацій формують портфель та яка їх орієнтація (короткострокова чи довгострокова) на стале зростання?
- взаємовідносини з партнерами: участь постачальників в інноваційному процесі (партнерські програми ланцюжка постачання та каналів продаж);
- зовнішні мережі;
- система інформації: система виявлення тенденцій щодо поведінки клієнтів протягом циклу розробки та використання продукту, інформаційна система управління, система управління ідеями, система підтримки прийняття рішень.

2. Оцінити систему управління інноваціями підприємства за 6-ма принципами

Таблиця 3.9 – Приклад оцінки системи управління інноваціями(як є)

Розширення можливостей управління інноваціями за допомогою принципів	Принцип дієвий для компанії(+)	Принцип Недієвий для компанії(-)
Кожна організація потребує:		
1. Системи управління інноваціями		
2. Індивідуальної системи управління інноваціями.		
3. Динамічної системи управління інноваціями (постійного оновлення та узгодження з умовами, що змінюються)		
4. Цілісної системи управління інноваціями (зміни в одному елементі спричиняють зміни в інших елементах)		
5. Вимірної системи управління інноваціями		
6. Інтегрованої системи управління інноваціями (управління інноваціями має бути взаємопов'язане з поточними процесами)		

3. Оцінити вплив системи управління інноваціями на підприємстві:
Вплив на клієнта

- задоволеність;
- лояльність

Вплив на додану вартість:

- нові продукти/послуги (частка в загальному обсязі продукції/послуг);
- нові процеси (частка в загальному обсязі процесів);
- нові бізнес-моделі

Вплив на співробітників

- задоволеність;
- лояльність;
- ступінь співпраці;
- нові ідеї;
- рівень довіри;
- ставлення до ризиків
- щільність мережі

Вплив на показники загальної продуктивності

Дохід від нових продуктів

$$D_{\text{нп}} = \text{Об}_{\text{пр}} \cdot \Pi \quad (3.2)$$

де $D_{\text{нп}}$ – дохід від нових продуктів

$\text{Об}_{\text{пр}}$ – обсяг продажу нової продукції;

Π – ціна одиниці продукції.

Рентабельність інвестицій в інновації (ROI)

Рентабельність інвестицій в інновації визначається як відношення чистого прибутку від інновацій до витрат на їх розробку та впровадження.

$$\text{ROI} = ((\text{ЧП}_i - \text{РВ}) / \text{РВ}) \cdot 100\% \quad (3.3)$$

де ЧП_i – чистий прибуток від інвестицій;

РВ – розмір вкладень.

Показник отриманого доходу до зафіксованого (визначає наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси на інноваційні проекти).

$$D_{\text{отр}} = (D_i / D_{\text{заг}}) \cdot 100\% \quad (3.4)$$

де $D_{\text{отр}}$ – отриманий дохід до зафіксованого;

D_i – дохід від інновацій;

$D_{\text{заг}}$ – загальний дохід.

Зміна частки ринку (%) за час виходу на ринок

$$\text{Ч}_p = (Q_p / Q_{\text{заг}}) \cdot 100\% \quad (3.5)$$

де, Ч_p – частка ринку, %.

Q_p – собівартість реалізованої продукції аналізованої компанії в грошовому (тис. грн.) або натуральному (од.) виразі.

$Q_{\text{заг}}$ – загальний обсяг собівартості реалізованої продукції на ринку.

Час виходу на ринок нових продуктів (здатність підприємства швидко реагувати на потреби ринку та впроваджувати інновації)

$$Ч_v = Д_з - Д_p \quad (3.6)$$

де $Ч_v$ – час виходу на ринок нових продуктів;

$Д_з$ – дата комерційного запуску;

$Д_p$ – дата початку розробки.

Зміна рівня забруднення (вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище). Цей показник може бути вимірний через кількість викидів шкідливих речовин, таких як вуглекислий газ (CO_2), оксиди азоту (NO_x), оксиди сірки (SO_x) та інші.

$$\Delta P = ((P_{\text{кін}} - P_{\text{поч}}) / P_{\text{поч}}) \cdot 100\% \quad (3.7)$$

де, ΔP – відсоткова зміна рівня забруднення,

$P_{\text{кін}}$ – рівень забруднення на кінець звітного періоду,

$P_{\text{поч}}$ – рівень забруднення на початок звітного періоду.

4. На основі аналізу та оцінок визначити:

– які ключові елементи системи управління інноваціями мають бути на підприємстві і як їх потрібно розвивати для визначення «Як має бути»

– про які зовнішні загрози найбільше повинна турбуватися компанія, і які стратегічні кроки слід розробити для найкращого захисту від них?

5. Оцінити, де зараз знаходиться компанія, як і куди потенційно вона може рухатися.

Оцінку здійснити за допомогою матриці (рис. 3.3). На матриці представлено дев'ять видів інноваційних організацій в системі координат в залежності від рівня інноваційних зусиль (горизонтальна вісь) та рівня інноваційної компетентності (вертикальна вісь).



Рисунок 3.3 – Матриця видів інноваційних організацій

ОЦІНКА РІВНЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗУСИЛЬ

- 1) Чи є інновація однією з основних цінностей компанії?
- 2) Які системи використовує компанія для підтримки інноваційного процесу?
- 3) Скільки ресурсів виділяє компанія на інновації?
- 4) Чи вимірюються та відстежуються показники інновацій?
- 5) Чи топ-менеджмент бере участь в інноваційному процесі?
- 6) Чи використовує компанія інноваційні технології для підтримки інновацій?

ОЦІНКА РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

- 1) Чи має компанія інтегроване управління ідеями?
- 2) Чи має компанія динамічну, цілісну та інтегровану систему управління інноваціями?
- 3) Чи має компанія інноваційний портфель? Скільки інноваційних проектів успішно виконує та розповсюджує компанія?
- 4) Чи добре компанія володіє всіма складовими процесу управління ідеями та інноваційного процесу?
- 5) Чи практикуються як інкрементальні(підтримуючі), так і трансформаційні (радикальні) інновації?
- 6) Чи має культуру систематичного експериментування та навчання?
- 7) Чи навчається фірма на невдачах?

3.2.4 Оцінка внеску основних та допоміжних бізнес-процесів в ланцюгу створення цінності (вартості) підприємства

Ланцюг створення вартості (VC) за М. Портером, що представлено в таблиці 3.10, формується з основних бізнес-процесів, які безпосередньо додають вартість кінцевому продукту, і допоміжних, які додають вартість опосередковано.

Таблиця 3.10 – Приклад оцінки внеску основних та допоміжних процесів в ланцюгу створення вартості промислового підприємства

Допоміжні бізнес-процеси	%	Основні бізнес-процеси	%
1	2	3	4
Інфраструктура		Вхідна логістика	
Бухгалтерський облік Контроль якості продукції	%	Закупівля сировини через посередників. Зберігання сировини на складі	%
Технологічний розвиток		Операції	
Інвестиції в дослідження і розробку		Дисципліноване дослідження та створення інноваційних продуктів (основні бізнес-процеси)	
Інвестиції в нове обладнання. Впровадження нових технологій.	%	Виробнича діяльність (основні бізнес-процеси)	%
Управління персоналом		Вихідна логістика	

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4
Навчання та розвиток	%	Зберігання готової продукції Транспортування до роздрібних мереж та індивідуальних споживачів.	%
Постачання		Маркетинг та продажі	
Закупівля сировини. Управління запасами.	%	Маркетингові бізнес-процеси Управління онлайн-продажами Розробка дизайну приватних марок Реклама	%
		Сервіс	
		Обслуговування клієнтів, аналіз коментарів	%

На основі шаблону, наведеного в табл. 3.10, необхідно сформувати ланцюг створення вартості досліджуваного підприємства, оцінити внесок основних та допоміжних бізнес-процесів, виділити ключові процеси. Чим більше уваги і ресурсів спрямовується на ключові процеси, тим більше вони впливають на загальну цінність продукту/послуги для споживача

3.2.5 Аналіз існуючої бізнес-моделі підприємства

Визначити вид бізнес-моделі досліджуваного підприємства, скориставшись шаблоном Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє (рис. 3.4).

Ключові партнери Хто ваші ключові партнери? Хто ваші ключові постачальники? Які ключові ресурси ви отримуєте від партнерів? Якими ключовими активностями займаються партнери? Мотивація для партнерства Оптимізація та економія Зменшення фізичних та невизначеності Утримання конкретних ресурсів	Ключова діяльність Які ключові дії потрібні для вашої цінної пропозиції? Наші канали продаж? Зв'язки з покупцями? Отримання прибутку? Категорії Виробництво Розв'язання проблем Планування/ Ключова ресурси Які ключові ресурси вимагає цінна пропозиція? Для каналів постачання? Зв'язки з користувачами/покупцями? Отримання прибутку? Типи ресурсів Фізичні, Інтелектуальні Люди, Фінансові	Ціннісна пропозиція В чому цінність продукту для покупця? Яку проблему покупця ми допомагаємо розв'язати? Які групи продуктів та сервісів ми надаємо для кожного сегменту покупців? Які потреби покупців ми задовольняємо? Характеристики Новизна Продуктивність Адаптація під клієнта Завершення роботи Дизайн Бренд/Статус Ціна Зменшення вартості Зменшення ризиків Доступність, Зручність	Відносини з клієнтами Який тип стосунків кожний із сегментів клієнтів очікує? Як ми ми встановили? Як вони поєднуються з рештою нашої бізнес-моделі? Наскільки вони затратні? Канали Через які канали користувачі хочуть контактувати? 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? Фази каналу. Упізнаність. Оцінка. Купівля. Доставка. Післяпродаж	Сегменти клієнтів Для кого ми створюємо цінність? Хто ваші найважливіші клієнти? Ринок Масовий ринок Нішевий ринок Сегментований Різноманітний Багатоцільовий
Структура витрат Які найбільш значні витрати в нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси найбільш затратні? Яка ключова діяльність найбільш затратна? Бізнес більше залежить від витрат, зфокусованих на створенні цінності, унікальності цінної пропозиції? Характеристики Фіксовані витрати (зарплата, оренда, комунальні послуги). Змінні витрати Економія на масштабі. Економія на кількості		Структура надходжень За яку цінність покупці хочуть платити? За що вони платять зараз? Як вони б хотіли платити? Скільки кожне із джерел доходів приносить в загальний прибуток? Типи: Продаж активів, Плата за використання, Плата за підписку, Оренда, Ліцензування, Брокерська оплата, Реклама Фіксована ціна: Ціна по прейскуранту. Залежить від властивостей продукту /обсягу		

Рисунок 3.4 – Розгорнутий шаблон Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє

Провести діагностику поточної бізнес-моделі, щоб зрозуміти її обмеження. Доцільно скористатися інструментом бенчмаркінгу та порівняти поточну бізнес-модель з конкурентами, шаблон наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Приклад аналізу бізнес-моделей підприємства та конкурентів

Критерії	Підприємство, що досліджується	Конкурент2	Конкурент3
1. Модель доходів: як компанія заробляє гроші? Які основні джерела доходу?			
2. Структура витрат: які основні витрати пов'язані з веденням бізнесу?			
3. Сегменти клієнтів: хто є клієнтами компанії? Які в них потреби?			
4. Ціннісна пропозиція: яку цінність пропонує компанія своїм клієнтам?			
5. Канали: як компанія досягає своїх клієнтів?			
6. Ключові партнери: Хто є ключовими партнерами, які допомагають компанії працювати?			
7. Ключові ресурси: які ключові ресурси потрібні компанії для роботи?			
8. Ключові види діяльності: які ключові види діяльності має виконати компанія, щоб представити свою ціннісну пропозицію?			
9. Ключові показники: які ключові показники використовує компанія для вимірювання успіху?			
10. Конкурентний ландшафт: хто є основними конкурентами компанії? Як компанія порівнюється з ними?			

3.2.6 Визначення інноваційної стратегії зростання

Визначити загальну мету зростання – де компанія хоче бути через 10 років.

Визначити інноваційні стратегічні напрями зростання (2-3) на основі виявлених в попередніх розділах нових можливостей та галузевих тенденцій. Відповідно до стратегічних напрямів визначити стратегічні цілі та KPI

(табл.3.12 та 3.13) за 4-ма цільовими фокусами розвитку, а саме: фінанси, клієнти, бізнес-процеси та організаційна спроможність компанії

Таблиця 3.12 – Приклад визначення стратегічних цілей підприємства

Стратегічні цілі по цільовому фокусу «Фінанси»	Підвищення прибутковості та рентабельності	Стратегічні цілі по цільовому фокусу «Клієнти»	Збільшення частки ринку сегменту онлайн-продажів
	Підвищення доходу від реалізації продукції		Підвищення лояльності споживачів щодо споживчої цінності
			Запровадження нових бізнес-напрямів діяльності
Стратегічні цілі по цільовому фокусу «Бізнес- процеси»	Впровадження інноваційних технологій та методів виробництва	Стратегічні цілі по цільовому фокусу «Організаційна спроможність»	Підвищення рівня професійних знань та компетенцій працівників
	Налагодження та удосконалення інноваційного процесу		Формування інноваційної культури та креативного середовища
	Формування мережі цінності		Формування системи динамічних здатностей підприємства

Таблиця 3.13 – Приклад визначення стратегічних цілей та КРІ

ФІНАНСИ	РИНОК/ КЛІЄНТИ	БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ	НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК
<u>Цілі</u> 1) Досягти позитивного чистого прибутку протягом перших двох років експлуатації 2) Збільшити вартість продажу акумуляторів на 10% після введення продукту на ринок.	<u>Цілі</u> 1) Здобути 20% частки ринку серед виробників електромобілів протягом п'яти років 2) Запровадити програму лояльності для клієнтів та збільшити участь у програмі на 15%.	<u>Цілі</u> 1) Знизити час виробництва на 25% завдяки впровадженню автоматизованих технологій 2) Зменшити витрати на логістику на 15% шляхом оптимізації ланцюга постачання	<u>Цілі</u> 1) Підняти рівень технічної компетентності персоналу на 30% протягом наступних трьох років 2) Розробити та впровадити програму навчання для клієнтів щодо оптимального використання акумуляторів.
<u>КРІ</u> Чистий прибуток Обсяг інвестицій та фінансування Обсяг витрат на дослідження та розробку	<u>КРІ</u> Частка ринку Кількість повторних покупок Рівень участі в програмі лояльності	<u>КРІ</u> Час виробництва Вартість логістичних операцій Кількість відхилень від стандартів якості	<u>КРІ</u> Рівень завершення навчальних програм Оцінка технічної компетентності персоналу Задоволеність клієнтів від програми навчання

Сформуванати інноваційну стратегію зростання. Інноваційна стратегія має бути спрямована як на інкрементні (поступові) інновації, так і на радикальні інновації і/або руйнівні. При формуванні інноваційної стратегії зростання в нестабільних умовах потрібно розуміти, що підвищення ефективності за рахунок зменшення витрат або вдосконалення існуючих бізнес-моделей уже недостатньо. Компанія має боротися із зовнішніми загрозами, що постійно зростають, шляхом постійного впровадження інновацій. Тому при формуванні інноваційної стратегії зростання потрібно визначити:

- 1) Які інноваційні технології можуть підтримати зростання ?
- 2) Які нові бізнес-моделі доцільно винайти ?
- 3) Які типи інновацій, як і яку цінність створять для потенційних клієнтів?
- 4) Чи є можливість перевизначити ланцюг створення вартості в сторону розширення послуг клієнтам?
- 5) На які нові ринки могла б вийти компанія? Чи є можливість створити нові ринки?
- 6) Хто/що загрожуватиме компанії в довгостроковій перспективі?
- 7) Хто/що буде перешкоджати компанії у короткостроковій перспективі?
- 8) Руйнівники: хто/що може порушити галузь і змінити «правила гри»
- 9) Яка довгострокова інноваційна стратегія зростання компанії?
- 10) Яка інноваційна стратегія зростання на наступний рік?
- 11) Чи відповідає існуюча бізнес-модель стратегічним напрямкам зростання?
- 12) Чи відповідає існуюча система управління інноваціями стратегічним напрямкам зростання?

Визначити цілеспрямований та збалансований портфель інноваційних ініціатив за часом, ризиками, інвестиціями та ресурсами відповідно до стратегічних цілей та пріоритетів у межах кожного із стратегічних напрямів з визначенням типів інновацій, на які компанія націлена зараз і в майбутньому. Потрібно визначати відсоток загальних інвестицій в інновації по кожній категорії/типу інновацій, щоб мати достатній баланс. Це початковий і гіпотетичний баланс і розподіл буде перевірятися при оптимізації вартості портфеля, захисті вартості і доставці вартості портфеля.

Критерії відбору інноваційних ініціатив при формуванні портфеля: потенціал доходу, відповідність набору споживачів, конкурентні переваги, стратегічна цінність, інтенсивність інвестицій, рівень ресурсів, необхідних для розробки та збуту нового товару тощо.

При формуванні дизайну інноваційного портфеля доцільно керуватись методами та інструментами ефективного управління портфелем інноваційних проєктів.



Рисунок 3.5 – Приклад розподілу інноваційних ініціатив за горизонтами Зростання



Рисунок 3.6 – Приклад використання матриці інноваційних амбіцій



Рисунок 3.7 – Приклад розподілу ресурсів компаніями, орієнтованими на зростання

Визначити яким типом новатора має бути ваша компанія. В сучасних динамічних умовах при виборі інноваційної стратегії доцільно керуватися матрицею, яка включає 4 інноваційних архетипи організації та 16 варіантів інноваційної стратегії.

3.2.7 Розробка стратегічного інноваційного плану виконання інноваційних ініціатив

Розробити сценарій плану по кожній інноваційній ініціативі

Стратегічна ініціатива 1 (назва)

- 1) Які результати очікуються в результаті даної ініціативи
- 2) За допомогою яких інновацій планується досягнення результатів

Радикально нові ринки			
Суміжні ринки			
Існуючі ринки			
	Існуючі пропозиції	Суміжні пропозиції	Радикально нові пропозиції

Рисунок 3.8 – Взаємозв'язок інновацій та результатів

3) Визначення KPI (як буде вимірюватись вплив даної ініціативи).

4) Визначення ризиків та їх оцінка за методикою STAR (Strategic Technology Assessment Review). Розрахувати ризики та сформувати карту ризиків за шаблоном.

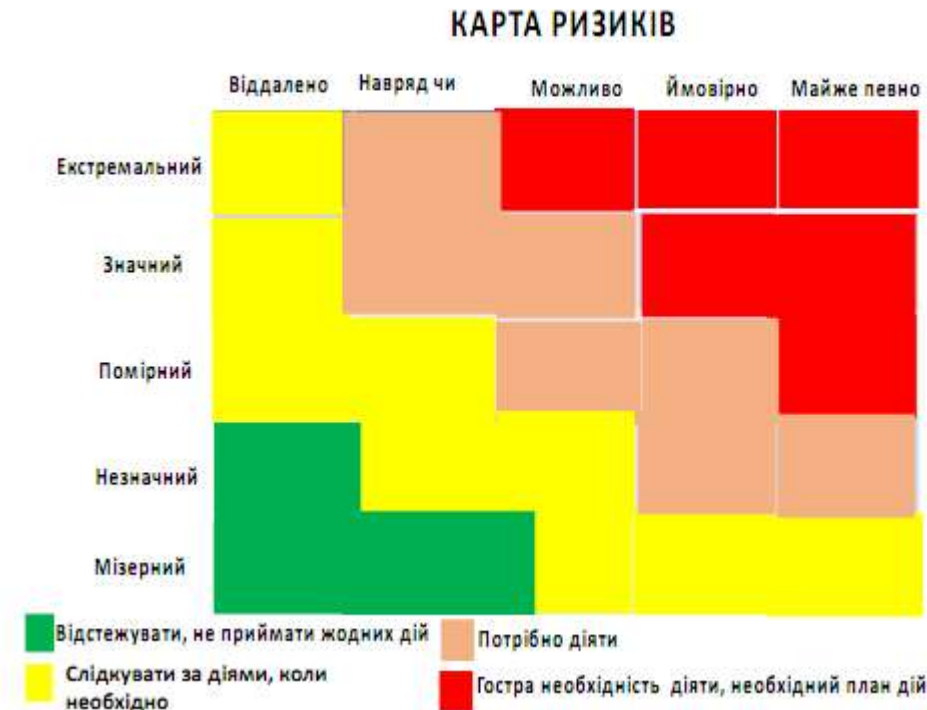


Рисунок 3.9 – Шаблон карти ризиків

5) Створення операційної моделі управління

Створити цілісну, інноваційну, клієнтоцентровану операційну модель, яка сприяє інтеграції ключових функцій та співпраці, зосереджена на клієнтських результатах, запроваджує інновації в тому, що важливо для клієнтів.

6) Команда. Хто керуватиме та виконуватиме інноваційні ініціативи, який процес виконання?

- Спонсор
- Власник продукту
- Команда

7) Фінансування. Які інвестиції в ці ініціативи та активи слід використовувати для цих видів діяльності?

8) Лідерство: експериментування, навчання, відповідальне управління

9) Культура – клієнтоцентрована, культивує нове мислення та поведінку і орієнтує на інновації

10) Процеси та бізнес-модель. Переосмислити існуючу бізнес-модель, зрозуміти, як вести бізнес по-новому на системному рівні на основі того, що є найважливіше для клієнтів та партнерів.

4. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

4.1. Загальні вимоги щодо оформлення роботи

Курсову роботу бажано подавати у вигляді надрукованого тексту.

Титульний аркуш (додаток Б) містить:

- найменування вищого навчального закладу, де виконана курсова робота;
- назву кафедри, де здійснювалось наукове керівництво;
- назву курсової роботи;
- прізвище, ім'я, по батькові автора;
- найменування факультету та спеціальності;
- науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові наукового керівника;
- місто і рік.

Оформлення курсової роботи має відповідати загальним вимогам до робіт згідно з державним стандартом ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення».

Текст курсової роботи створюють у текстовому редакторі Microsoft Word, тип файлу «Документ Word 97-2003 (*.doc)».

Створену магістерську роботу друкують на принтері на одному боці **аркушів білого паперу формату А4 (210 x 297 мм)**.

У загальному випадку **орієнтація сторінок «книжкова»**, в окремих випадках (таблиці та рисунки великого розміру), за дозволом керівника курсової роботи, допускається «альбомна» орієнтація сторінок.

Сторінка повинна мати **береги (поля) розміром**: зліва — 30 мм, справа — 10 мм, зверху та знизу — 20 мм. Допускається збільшення фактичного розміру нижнього берега (поля), якщо воно виникає в результаті:

- виконання текстовим редактором опції «заборона висячих рядків»;
- заборони відокремлення заголовку (пункту / підпункту) від наступного тексту наприкінці сторінки.

Шрифт повинен відповідати таким параметрам:

- вид шрифту: Word Times New Roman;
- розмір шрифту: 14 мм, допускається зменшення розміру шрифту що використовується в таблицях, до рівня не менше 12 мм, за умови, що розмір шрифту в усіх таблицях курсової роботи буде однаковим;
- колір шрифту чорний;
- не допускається використання напівжирного шрифту, окрім спеціально визначених випадків;
- не допускається використання курсивного та підкресленого шрифту;
- не допускається зміна стандартного масштабу шрифту (100%);
- не допускається зміна звичайної щільності шрифту, тобто його розрідження або ущільнення.

Абзац тексту курсової роботи (окрім тексту всередині таблиць) повинен відповідати таким налаштуванням текстового редактора Microsoft Word:

- вирівнювання по ширині;
- рівень тексту: «основний текст»;

- відступ тексту зліва та справа: 0 (нуль) мм;
- відступ тексту в першому рядку абзацу (абзацний відступ): 1,25 мм (допускається 1,27 мм);
- інтервал перед та після абзацу: 0 (нуль) пунктів;
- міжрядковий інтервал: 1,5 рядка;
- розбивка на сторінки: заборона висячих рядків;
- виключення форматування: заборона автоматичного перенесення слів;
- не допускається перенесення частини слова в кінці рядка на наступний рядок;
- не допускається ставити між словами (числами, символами та тому подібне) більше, ніж один пробіл, та будь-яким іншим способом використовувати більше, ніж один пробіл поспіль.

Прізвища, назви установ, організацій, фірм та інші власні назви в курсовій роботі наводять мовою оригіналу. Допускається транслітерувати власні назви та наводити назви організацій у перекладі на мову курсової роботи, додаючи (при першій згадці) оригінальну назву.

Прізвище, ім'я та по батькові (або ініціали) наводять в такій послідовності: на першому місці ініціали (або ім'я та по батькові), а на другому місці прізвище. Винятком є наведення першого прізвища та ініціалів на початку бібліографічного опису джерела; у цьому випадку на першому місці наводять прізвище, а на другому місці — ініціали. Ініціали необхідно з'єднати нерозривним пробілом між собою та з прізвищем.

Скорочення слів і словосполучень у курсовій роботі надають відповідно до чинних стандартів з бібліотечної та видавничої справи.

Кожний структурний елемент курсової роботи починають з нової сторінки. Структурними елементами роботи є: «ТИТУЛЬНА СТОРІНКА», «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ 1», «РОЗДІЛ 2», «РОЗДІЛ 3», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ». Окрім такого елемента як «ТИТУЛЬНА СТОРІНКА» заголовки всіх інших структурних елементів друкують великими літерами симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки).

Будь-які заголовки, назви таблиць та рисунків тощо повинні містити не більше 12-ти слів. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Наприкінці заголовку крапка не ставиться.

Інтервал між заголовком і подальшим та / або попереднім текстом — це пропуск одного вільного рядка. Відстань між рядками заголовку (якщо він не вміщується на одному рядку), а також між двома заголовками приймають такою, як у тексті, тобто без пропуску одного вільного рядка. Заголовки розділів центрують на рядку, а заголовки підрозділів та пунктів формують так само, як і текст абзацу, тобто з абзацним відступом, та вирівнюють по ширині. Приклад оформлення заголовків надано в додатку Е.

Не допускається розміщувати назву розділу, підрозділу, а також пункту й підпункту в нижній частині сторінки, якщо після неї розміщено тільки один рядок тексту або немає жодного рядка тексту. В цьому випадку заголовок

необхідно розмістити на початку наступної сторінки, тобто не відділяти від наступного тексту.

Забороняється розрив (переніс на наступний рядок) таких елементів: діапазон (числа, що сполучені довгим тире); скорочення на кшталт «у т. ч.»; ініціали та прізвище (та ініціали між собою); число та слово, або скорочення (позначення) слова що до нього відноситься; знак номера або параграфа та число; позначення (нумерація) пункту переліку (списку) та наступний текст. Розміщення цитат, ілюстрацій, формул і таблиць на початку та / або наприкінці розділу / пункту / підпункту (тобто в першому та / або останньому абзацах) не допускається.

Ілюстрації та таблиці, розміри яких дорівнюють або більше аркушу формату А4, розміщують виключно у додатках до курсової роботи.

Обов'язковою вимогою по оформленню курсової роботи є перевірка орфографії та граматики тексту роботи.

4.2 Нумерація сторінок курсової роботи

Сторінки курсової роботи слід нумерувати арабськими цифрами, додержуючись наскрізної нумерації впродовж усього тексту курсової роботи. Номер сторінки проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Титульний аркуш включають до загальної нумерації сторінок курсової роботи. На титульному аркуші, аркушах завдання, анотації та аркуші змісту номер сторінки не ставиться. Нумерація сторінок проставляється, починаючи з «ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ» або «ВСТУПУ» (у випадку відсутності в курсовій роботі «ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ»).

Рисунки та таблиці, розміщені на окремих сторінках, включають до загальної нумерації сторінок курсової роботи.

4.3 Нумерація розділів, пунктів, підпунктів

Структурні елементи курсової роботи: «ТИТУЛЬНА СТОРІНКА», «ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ», «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» не нумеруються.

Розділи, пункти, підпункти курсової роботи слід нумерувати арабськими цифрами.

Розділи курсової роботи повинні мати порядкову нумерацію і позначатися арабськими цифрами без крапки, наприклад, 1, 2, 3 і т. д. Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами.

Пункти повинні мати порядкову нумерацію в межах кожного розділу. Номер пункту складається з номера розділу і порядкового номера пункту,

відокремлених крапкою. Після номера пункту ставлять крапку, наприклад, 1.1., 1.2. і т. д.

Якщо розділ складається з одного пункту, або пункт складається з одного підпункту, його нумерують.

4.4 Ілюстрації

Ілюстрації (креслення, рисунки, графіки, схеми, діаграми, фотознімки) слід розміщувати у курсовій роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації мають бути посилання у курсовій роботі.

Якщо ілюстрації створені не автором курсової роботи, необхідно при поданні їх у курсовій роботі дотримуватись вимог чинного законодавства про авторські права, обов'язково наводити атрибуцію запозичення. Наприклад, [6, с. 73]. Приклади атрибуції запозичених ілюстрацій надано в додатках Ж, З. Атрибуцію запозичення ілюстрацій рекомендується розміщувати в тексті, де вони згадані, або для ілюстрацій і таблиць, після їх наведення із позначенням: Джерело: [№ джерела, с. __] (якщо таблиця або рисунок повністю запозичені) або ж Примітка: складено автором на основі [№ джерела, с. __] (якщо автор використав фрагмент або окремі елементи таблиці, рисунка).

Ілюстрації повинні мати назву, яку розміщують під ілюстрацією. Загальна кількість слів у назві ілюстрації не повинна перевищувати 12 слів. За необхідності під ілюстрацією розміщують пояснювальні дані (під рисунковий текст). Ілюстрація позначається словом «Рисунок __», яке разом з назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних, наприклад, «Рисунок 3.1 – Схема розміщення». Ілюстрації слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком ілюстрацій, наведених у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, відокремлених крапкою, наприклад, Рисунок 3.2 — другий рисунок третього розділу. Ілюстрація центрується по горизонталі на сторінці. Номер і назва ілюстрації центрується на рядку по горизонталі, без абзацного відступу.

Ілюстрації разом з їх назвою (підписом) та попередній і подальший текст виділяється пропуском одного вільного рядка. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках роботи (в додатках), включають до загальної нумерації сторінок. Інші вимоги до виконання ілюстрацій зазначені в пункті 4.1 «Загальні вимоги».

4.5 Таблиці

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць відповідно до рисунка 4.1.

Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, в якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті курсової роботи.

Таблиця

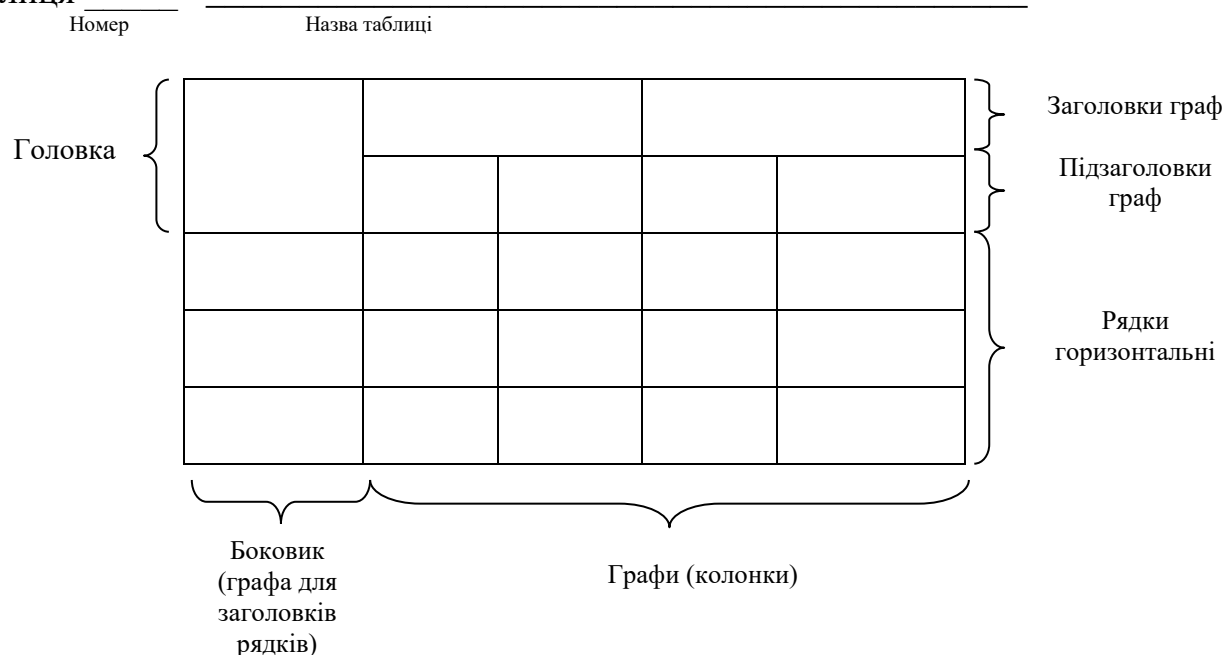


Рисунок 4.1 – Приклад оформлення таблиці

Таблиці слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, таблиця 2.1 — перша таблиця другого розділу.

Таблиця повинна мати назву, яку друкують малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею (надпис). Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці. Загальна кількість слів у назві таблиці не повинна перевищувати 12 слів. Наприкінці номера таблиці крапка не ставиться. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці. Приклад назв таблиць подано в додатках Ж, З.

Якщо рядки або графи таблиці виходять за межі формату сторінки, таблицю поділяють на частини, повторюючи в кожній частині таблиці відповідні номери граф чи рядків, нумеруючи їх арабськими цифрами у першій частині таблиці. Назву «Таблиця (Номер таблиці)» вказують один раз справа. Головка — першою частиною таблиці, над іншими частинами (продовженнями) пишуть праворуч: «Продовження таблиці __» з зазначенням номера таблиці, але без наведення її назви (тобто вирівнюють цей текст по правому краю). Приклад поділених таблиць наведено в додатку З.

Таблицю, у разі необхідності, можна створювати вужчою по ширині, аніж межі формату сторінки, в такому випадку її необхідно центрувати на сторінці по горизонталі.

Заголовки граф таблиці починають з великої літери, а підзаголовки — з малої, якщо вони складають одне речення з заголовком. Підзаголовки, що мають самостійне значення, пишуть з великої літери. Наприкінці заголовків і

підзаголовків таблиць крапки не ставлять. Заголовки та підзаголовки граф указують в однині. Заголовки колонок та рядків повинні бути якомога коротшими.

У більшості випадків текст у клітинках головки таблиці доцільно центрувати по горизонталі та вертикалі, а текст у клітинках боковика таблиці доцільно вирівнювати по горизонталі по лівому краю, а по вертикалі центрувати. В таблицях допускається використовувати шрифт зменшеного розміру — 12 мм, та одинарний міжрядковий інтервал. У такому випадку всі таблиці в курсовій роботі повинні бути оформлені у такий спосіб.

У разі, якщо розмір таблиці дорівнює або перевищує одну сторінку, то таку таблицю необхідно розміщувати в додатку до курсової роботи.

Інші вимоги до виконання таблиць зазначені у пункті 4.1 «Загальні вимоги».

4.6 Формули та рівняння

Формули та рівняння розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки. Вище і нижче кожної формули або рівняння повинен бути залишений один вільний рядок. Формули і рівняння у курсовій роботі (за винятком формул і рівнянь, наведених у додатках) слід нумерувати порядковою нумерацією в межах розділу. Номер формули або рівняння складається з номера розділу і порядкового номера формули або рівняння, відокремлених крапкою, наприклад, формула (1.3) — третя формула першого розділу. Номер формули або рівняння зазначають на рівні формули або рівняння в дужках у крайньому правому положенні на рядку.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули чи рівняння, слід наводити безпосередньо під формулою у тій послідовності, в якій вони наведені у формулі чи рівнянні. Пояснення значення кожного символу та числового коефіцієнта слід давати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають без абзацного відступу словом «де» без двокрапки.

Формула по горизонталі центрується на рядку. Для забезпечення такого форматування доцільно використовувати таблицю з прозорими лініями з одним рядком та трьома колонками, до правої колонки заносять нумерацію формули, текст у цій клітинці форматують по горизонталі по правому краю, а по вертикалі центрують. У середню колонку заносять власне формулу; текст у цій клітинці центрують по горизонталі та по вертикалі. Ліву пусту колонку роблять такої самої ширини, як і праву колонку.

Переносити формули чи рівняння на наступний рядок допускається тільки на знаках виконуваних операцій, повторюючи знак операції на початку наступного рядка. Коли переносять формули чи рівняння на знакові операції множення, застосовують знак «х».

Формули, що йдуть одна за одною й не розділені текстом, відокремлюють комою.

Приклад:

Потреба в працівниках підрозділу обчислюється за формулою:

$$\mathcal{U}_p = \frac{T_{\text{ВП}}}{\Phi_{\text{ч/р}}} * K_{\text{няс}} \quad (1.1)$$

де $K_{\text{няс}}$ – коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискову;
 $\Phi_{\text{ч/р}}$ – фонд робочого часу одного працівника;
 $T_{\text{ВП}}$ – час, що потребується для виконання виробничої програми [22]

Приклад:

Перевірку відповідності фактичної чисельності адміністративного персоналу до розрахункової його чисельності проводимо за допомогою повної формули Розенкранця:

$$\mathcal{U}_{\text{АУПр}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}{T} * K_{\text{нрч}} + \frac{t_p}{T} * \frac{K_{\text{нрч}}}{K_{\text{фрч}}}, \quad (1.2)$$

де $\mathcal{U}_{\text{АУПр}}$ – розрахункова чисельність адміністративно-управлінського персоналу фірми;

$\sum m_i * t_i$ – сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт;

$K_{\text{нрч}}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу.

t_p – час необхідний на інші роботи, що не враховані у планових розрахунках.

T – фонд робочого часу одного працівника за місяць;

$K_{\text{фрч}}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу.

Допускається використання редактора математичних формул MS Equation для зображення формул. У цьому випадку необхідно дотримуватись загальних вимог до параметрів шрифту, що використовується (шрифт — Word Times New Roman, розмір 14 мм тощо).

4.7 Посилання

Посилання в тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером джерела (за списком використаних джерел) у прямокутних дужках, наприклад, «у роботах [1—7] ...». Приклади оформлення посилань надано в додатках Ж, З).

Не допускається використання цитат з друкованих джерел без наведення в атрибуції номерів сторінок, на яких текст, що цитується, знаходиться. Якщо друковане видання (книга, журнальна стаття тощо) розміщено на інтернет-ресурсі (сайті), проте таке джерело повинно атрибутуватися не як інтернет-джерело, а як друковане видання, тобто з наведенням номера сторінки.

Приклад:

Цитата в тексті: «... у загальному обсязі робочого часу частка інформаційної роботи перевищує 70% [6, с. 44]».

Відповідний опис у списку використаних джерел:

6. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725

При посиланнях на розділи, підрозділи, пункти, підпункти, ілюстрації, таблиці, формули, рівняння, додатки зазначають їх номери. При посиланнях слід писати: «... у розділі 4 ...», «... дивись пункт 2.1 ...», «... за 3.3.4 ...», «... відповідно до 2.3.4.1 ...», «... на рис. 1.3 ...», «... у табл. 3.2 ...»,

«... (див. п. 3.2) ...», «... у додатку Б ...», «... за формулою (3.1) ...»,

«... у рівняннях (1.23)—(1.25) ...». Причому при посиланнях на рисунки та таблиці їх назви слід писати у вигляді скорочень «рис.» та «табл.».

Оформлення посилань на джерела (атрибутація цитат). Під час роботи з різними джерелами науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, оскільки найменше скорочення може спотворити зміст, викладений автором. Посилання в тексті на джерела (атрибутація цитат) наводять у прямокутних дужках із зазначенням джерела та сторінки. Перша цифра у прямокутних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга — номеру сторінки (наприклад, [32, с. 85]). Посилання необхідно з'єднувати з текстом цитати нерозривним пробілом, складові елементи посилання також необхідно з'єднувати між собою нерозривними пробілами.

Цитата — це дослівний витяг з опрацьованого джерела, забезпечений посиланням на джерело, що було опубліковане раніше.

Цитування є одним зі способів показати, що певна частина тексту вашої роботи запозичена з іншого джерела. Цитування надає інформацію, що необхідна для повторного пошуку процитованого джерела.

Цитування обов'язкове не тільки у випадку, коли є запозичення (використання) фрагменту чужого тексту, але й у таких випадках, як-от: запозичення чужих ідей; коли чужа робота спричинила суттєвий вплив на точку зору автора курсової роботи; коли автор наводить власні ідеї або текст, які були опубліковані в його працях раніше.

Текст цитати береться в лапки та наводиться без жодних змін зі збереженням особливостей авторського написання, зокрема орфографії, пунктуації та шрифтових виділень. Якщо доводиться цитувати не все речення, а лише окремі слова чи фрази (за умови, що думка автора не буде спотворена або вирвана з контексту), то такі вислови беруться в лапки, пропуск позначається трьома крапками, вказується джерело, звідки запозичена думка. В такому разі можна змінювати навіть відмінок у слові чи словосполученні, якщо цитата не є повною і підпорядковується синтаксичній будові фрази, частиною якої вона стає.

При цитуванні та переказі джерел найчастіше використовуються такі словосполучення: «Автор писав / пише ...»; «Як стверджував / стверджує ...»; «Згідно з уявленням ...»; «За словами ...»; «На думку ...»; «Як справедливо зазначив / зазначає ...»; «Вчений так характеризує (описує, подає) ...»;

«Можна навести такі слова видатного вченого ...»; «Автор наголошує на ...»; «З точки зору автора ...»; «Автор виділяє (пропонує, рекомендує, вважає, стверджує, підкреслює) ...» і т. д.

Цитати мають подаватися лише з першоджерел, а не з праць інших авторів. Лише в тих випадках, коли першоджерело недоступне, можна скористатися цитатою, опублікованою в іншому виданні; тоді перед бібліографічним джерелом вказується: «цит. за ...» або «цит. за ...».

Якщо автор курсової роботи робить у чужій цитаті певні виділення (курсив, розрядка, жирний шрифт тощо), аби акцентувати увагу на певному понятті чи фразі, то слід у дужках зробити відповідне застереження, вказуючи власні ініціали. Наприклад: «(виділено нами. — Н. П.)», «(курсив наш. — Н. П.)», «(підкреслено нами. — Н. П.)» і т. д. Подібні позначення доречні при власному перекладі тексту з іншої мови, якщо такого перекладу не існує чи він не збігається з уже відомим, наприклад, «(переклад наш. — Н. П.)». Доцільно подавати перекази текстів інших авторів, максимально точно дотримуючись їхнього викладу, не допускаючи викривлення думок.

Кожне запозичення, як у формі запозиченого тексту (в т. ч. таблиці, формули, рисунку тощо), так і у формі запозиченої ідеї (без використання безпосередньо тексту), неодмінно повинне супроводжуватися посиланням на використане джерело. Недотримання цієї обов'язкової умови розцінюється як плагіат, що унеможливорює допуск такої курсової роботи до захисту.

Не треба переобтяжувати текст курсової роботи цитатами та суцільними посиланнями на авторитети, бо це сприймається як відсутність авторських міркувань і знань самого здобувача ступеня магістра; курсова робота набуває характеру компіляції, що для курсової роботи не припустимо. Також не допускається використовувати занадто великі за обсягом цитати — розміром понад 400 знаків з пробілами (включаючи атрибуцію цитат).

5. ПОРЯДОК ДООПРАЦЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

У разі недопуску курсової роботи до захисту студент повинен врахувати зауваження керівника курсової роботи, викладені в рецензії та доопрацювати її з повторною подачею керівникові. Причому керівнику подаються обидва варіанти роботи (доопрацьований і попередній).

У разі неусунення визначених недоліків робота повертається на повторне доопрацювання.

6. ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗАХИСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

За виконання і захист курсової роботи здобувач вищої освіти максимально може отримати 100 балів за накопичувальною шкалою з наступним переведенням у відповідну оцінку за шкалою ЄКТС. Підсумкова оцінка за виконання і захист курсової роботи визначається шляхом додавання балів керівника курсової роботи та комісії із захисту курсових робіт за результатами захисту. Загальна сума балів включає такі складові: оцінювання

керівником підсумків роботи на окремих етапах її підготовки (максимум – 60 балів); оцінювання комісією захисту курсової роботи (максимум – 40 балів).

Розподіл балів відповідно до критеріїв оцінювання виконання курсової роботи визначається керівником курсової роботи у відгуку керівника відповідно до табл. 6.1.

Таблиця 6.1. Розподіл балів для окремих етапів та елементів виконання курсової роботи

№ з/п	Критерії оцінювання виконання курсових робіт	Бали
1.	Правильність формулювань об'єкту, мети і завдань дослідження	до 4
2.	Відповідність змісту роботи її темі, грамотність структурування роботи, збалансованість її розділів	до 7
3.	Системність викладу матеріалу, відсутність повторів, логічних помилок	до 8
4.	Ступінь самостійності роботи (відсутність академічного плагіату), наявність посилань	до 10
5.	Використання та опанування сучасної літератури, чинних нормативно-правових актів; правильність розрахунків, застосування методів економічного, статистичного аналізу тощо	до 10
6.	Теоретична обґрунтованість основних положень курсової роботи, що підтверджені підібраним та систематизованим фактичним і статистичним матеріалом	до 10
7.	Правильність оформлення (роботи в цілому, таблиць, рисунків, посилань, списку використаних джерел)	до 6
8.	Дотримання графіку підготовки роботи, періодичність консультування із науковим керівником і т.п.	до 7
	Разом не більше	60

У разі виявлення текстових запозичень, використання ідей, наукових результатів і матеріалів інших авторів без посилання на джерело курсова робота знімається з розгляду незалежно від стадії проходження з обов'язком повторного її виконання та захисту. Порядок повторного виконання та захисту курсової роботи встановлюється відповідними методичними рекомендаціями щодо виконання курсових робіт. Критерії оцінювання захисту здобувачем вищої освіти курсової роботи визначено у табл. 6.2.

Таблиця 6.2. Критерії оцінювання комісією рівня захисту курсової робіт

Кількість балів	Рівень знань студента	Критерії оцінювання
1	2	3
36 – 40	високий	доповідь студента носила продуманий, структурований характер, містила основні результати проведеного дослідження, студент продемонстрував вільне володіння матеріалом за темою дослідження, відповіді на питання членів комісії повні, розуміння матеріалу глибоке, основні вміння сформовані та засвоєні, виклад логічний, доказовий (обґрунтований), висновки і узагальнення точні, студент орієнтується в системі чинного законодавства, використання фахової термінології правильне, висновки за результатами дослідження продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).

32,5 – 35,5	достатній	Доповідь студента продумана, обґрунтована, містить основні результати проведеного дослідження, відповіді на питання членів комісії повні, розуміння матеріалу достатньо глибоке, основні вміння сформовані та засвоєні, висновки і узагальнення точні; студент орієнтується в системі чинного законодавства; використання фахової термінології правильне, висновки за результатами дослідження продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
30 – 32		Доповідь студента продумана, обґрунтована, містить основні результати проведеного дослідження, відповіді на питання членів комісії повні, розуміння матеріалу достатньо глибоке, основні вміння сформовані та засвоєні, висновки і узагальнення точні; студент орієнтується в системі чинного законодавства; використання фахової термінології правильне. Але виклад недостатньо систематизовано, у визначенні понять, термінології та узагальненнях мають місце окремі помилки, які виправляються за допомогою додаткових питань членів комісії, окремі висновки курсової роботи не відображені при захисті, окремі висновки за результатами дослідження не продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
27 – 29,5	середній	Доповідь студента належним чином не систематизована, непродумана, основні результати проведеного дослідження розкриті частково, відповіді на питання членів комісії необґрунтовані, розуміння матеріалу поверхневе; студент слабо орієнтується в системі чинного законодавства; використання фахової термінології з неточностями, окремі висновки за результатами дослідження не продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
24 – 26,5		Доповідь студента належним чином не систематизована, непродумана, основні результати проведеного дослідження розкриті частково, відповіді на питання членів комісії необґрунтовані, розуміння матеріалу поверхове; студент не орієнтується в системі чинного законодавства; використання фахової термінології з неточностями. Висновки та пропозиції недостатньо обґрунтовані та мають сумнівний прикладний характер, висновки за результатами дослідження не продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
14 – 23,5	низький	Доповідь студента належним чином не підготовлена, відповіді на питання членів комісії необґрунтовані або відсутні, розуміння матеріалу поверхневе; студент не орієнтується в системі чинного законодавства; не вміє використовувати управлінську та економічну термінологію. Робота свідчить про недостатню сформованість основних фахових вмінь, відсутнє обґрунтування практичного та прикладного значення дослідження, висновки за результатами дослідження не продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
0 – 13,5		Доповідь студента не підготовлена, відповіді на питання членів комісії необґрунтовані або відсутні, розуміння матеріалу поверхове; студент не орієнтується в системі чинного

		законодавства; не вміє використовувати фахову термінологію. Робота свідчить про несформованість основних фахових вмінь, окремі висновки за результатами дослідження не продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
--	--	--

Рішення комісії про оцінку знань, виявлених при захисті курсової роботи приймається на підставі знаходження середнього арифметичного балів, виставлених кожним членом комісії.

Повторний захист курсової роботи з метою підвищення оцінки не дозволяється.

Підсумкове оцінювання виконання та захисту курсової роботи відбувається шляхом додавання балів керівника курсової роботи, виставлених у його відгуку, та балів комісії із захисту курсової роботи. У разі отримання за результатами виконання та захисту курсової роботи 35-59 балів (оцінка FX за шкалою ЄКТС) здобувач вищої освіти має право доопрацювати виконану курсову роботу та повторно пройти її захист.

У разі неотримання за результатами доопрацювання та повторного захисту курсової роботи 60 балів здобувач вищої освіти зобов'язаний повторно виконати та захистити курсову роботу в наступному навчальному періоді. У разі отримання за результатами виконання та захисту курсової роботи 0-34 бали (оцінка F за шкалою ЄКТС) здобувач вищої освіти зобов'язаний повторно виконати та захистити курсову роботу в наступному навчальному періоді за процедурою повторного вивчення.

7. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

При написанні курсової роботи студенти зобов'язані дотримуватись вимог академічної доброчесності відповідно до вимог ст. 42 Закону України «Про освіту».

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає під час написання та захисту курсової роботи полягає в такому:

- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

Порушенням академічної доброчесності під час написання та захисту курсової роботи вважається:

- академічний плагіат - оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та/або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства;

- самоплагіат – оприлюднення (частково або повністю) власних раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів;
- фабрикація – вигадкування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях;
- фальсифікація – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень;
- списування – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання.

За порушення академічної доброчесності під час написання та захисту курсової роботи студенти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності:

- повторне проходження написання та оцінювання курсової роботи;
- відрахування із закладу освіти (крім осіб, які здобувають загальну середню освіту).

Порядок виявлення та встановлення фактів порушення академічної доброчесності визначається уповноваженим колегіальним органом управління університету з урахуванням вимог чинного законодавства.

8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725
2. Безгін К. С., Клименко Ю.М. Управління інноваціями: Навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с. URL: <https://surl.li/rqkjnd>
3. Бойко М. І. Управління інноваційною діяльністю: навч. посіб. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 298 с.
4. Буняк Н.М. Б 91 Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21323/1/IM_KL.pdf
5. Гончарук А. Г. Інноваційний розвиток підприємств: стратегії та механізми управління: монографія. – Одеса: ОНЕУ, 2019. – 290 с.
6. Даниленко А. І. Інноваційний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти: підручник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2018. – 360 с.
7. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: підручник. – Київ: КНЕУ, 2018. – 400 с.
8. Захарченко В. І., Ковтуненко К. В., Лаптева В. В. Інноваційно-інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. – Суми: Університетська книга, 2024. – 148 с.
9. Інноваційний менеджмент: підручник / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. Микитюк ; за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/%d0%9c%d0%b8%d0%ba%d0%b8%d1%82%d1%8e%d0%ba%20%281%29.pdf>
10. Іжевський П.Г., Кашуба Л.В. Проблеми та перспективи фінансування інновацій в Україні. *Наука та техніка сьогодні*. 2023. №10(24), С. 103-112
11. Іжевський П., Потапова Н. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2023. (1), 139-145.
12. Іжевський П., Гнатик Б. Методичне обґрунтування управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316), 319-325.
13. Іжевський П.Г., Самарічева Т.А. Інноваційні технологічні аграрні парки в системі розвитку територіальних громад: міжнародний досвід та перспективи розвитку в Україні *Наукові перспективи*. 2023. №6(36).
14. Інноваційний менеджмент: Курсова робота [Електронний ресурс]: навч. Посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Л. Смоляр. КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2024. 47с URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/07997b8f-238b-4a1a-a687-703bc02bf5b1/download>
15. Ілляшенко С.М. І44 Інноваційний менеджмент : Підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с. URL: <https://surl.li/ezcctc>

- 16.Кирич Н. В. Управління інноваційними процесами на підприємстві: підручник. – Чернівці: ЧНУ, 2018. – 275 с.
- 17.Ковальчук К. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства: монографія. – Вінниця: ВНТУ, 2019. – 320 с.
- 18.Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с. URL: <https://surl.li/khicee>
- 19.Кравченко О. О. Управління інноваційною діяльністю підприємств: навч. посіб. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 290 с.
- 20.Кривов'язюк І. В. Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації: монографія. – Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2022. – 172 с.
- 21.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 328 с.
- 22.Лисенко С. М. Інноваційний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. – Дніпро: ДУЕП, 2020. – 350 с.
- 23.Лобза А. В., Бикова А. Л., Гірман А. П., Семенова Л. Ю., Гетьман О. О. Управління знаннями та інноваціями: навчальний посібник. – Дніпро: УМСФ, 2018. – 347 с.
- 24.Мартиненко М. М. Управління інноваціями: підручник. – Черкаси: ЧДТУ, 2018. – 370 с.
- 25.Мельник М. І. Інноваційний менеджмент: підручник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2020. – 400 с.
- 26.Морозов В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. – Дніпро: ДНУ, 2020. – 310 с.
- 27.Павленко А. Ф., Воронкова А. Е. Управління інноваціями: підручник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 384 с.
- 28.Романенко О. Р. Управління інноваціями: стратегічний підхід: монографія. – Київ: КНЕУ, 2018. – 350 с.
- 29.Савчук В. С. Інноваційний менеджмент: сучасні підходи та інструменти: монографія. – Київ: НАУ, 2019. – 340 с.
- 30.Семенов Г. А. Інноваційний менеджмент: теорія і практика: монографія. – Київ: КНЕУ, 2020. – 256 с.
- 31.Сидоренко В. В. Інноваційний менеджмент: методологія та організація: навч. посіб. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. – 280 с.
- 32.Ткаченко Т. І. Управління інноваційними проектами: підручник. – Київ: КНУБА, 2020. – 370 с.
- 33.Управління інноваціями : навч. посібник / О.І. Гуторов, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1604_58718674.pdf
- 34.Федорова Л. М. Інноваційний розвиток підприємств: управлінські аспекти: монографія. – Одеса: ОНПУ, 2018. – 310 с.
- 35.Хоменко І. П. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: підручник. – Полтава: ПУЕТ, 2019. – 330 с.

- 36.Чеберяко О. В. Інноваційний менеджмент: сучасні тенденції та перспективи: монографія. – Суми: СумДУ, 2020. – 290 с.
- 37.Черноіванова Г. С. Ч 49 Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с URL: <https://surl.li/uignai>
- 38.Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2022. 214 с. URL: <https://surl.li/efavin>
- 39.Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навчальний посібник. – Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
- 40.Шевченко О. М. Управління інноваціями на підприємстві: навч. посіб. – Донецьк: ДонНУ, 2018. – 350 с.
- 41.Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком : навч. посібн. Львів: СПОЛОМ, 2021.– 132 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravlinnia-innovatsiynym-rozvytkom.pdf>
- 42.Юрченко В. В. Інноваційний менеджмент: концепції та моделі: підручник. – Київ: НТУУ «КПІ», 2019. – 380 с.
- 43.Ярошенко І. Г. Управління інноваційними процесами: теоретико-методологічні засади: монографія. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. – 310 с.

9. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. <http://www.president.gov.ua>
3. <http://www.kmu.gov.ua>
4. <http://www.management.com.ua/>
5. <http://www.new-management.info/>
6. <http://tourlib.net/management.htm>
7. <http://pidruchniki.ws/menedzhment/>
8. https://commission.europa.eu/research-and-innovation_en
9. <https://www.nist.gov/>
10. <https://en.unesco.org/themes/science-innovation>
11. <https://horizon-europe.org.ua/uk/heo-in-ua/>
12. <http://www.stcu.int/>

Додаток А
Орієнтовний план курсової роботи

Тема: “ *Інноваційна діяльність організації як засіб досягнення її економічних цілей* ”

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Інноваційна діяльність організації: сутність та основні цілі
- 1.2. Етапи побудови ефективної системи мотивації праці персоналу організації

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ _____

- 2.1. Характеристика діяльності _____
- 2.2. Дослідження інноваційної діяльності _____

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ЦІЛЕЙ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

Додаток Б

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

КУРСОВА РОБОТА

з управління інноваціями

на тему: _____

Студента (ки) 3 курсу _____ групи
спеціальності 073 Менеджмент

(прізвище та ініціали)

Керівник

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Кількість балів: _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії:

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Хмельницький – 202__ рік

Додаток В
Хмельницька обласна рада
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
_____ форма навчання
ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ
з навчальної дисципліни «Менеджмент»

студенту _____

1. Тема роботи _____

2. Термін здачі студентом закінченої роботи __.__.202__ р.

3. Вихідні дані по роботі: _____

Загальний план курсової роботи

Розділ 1. _____

Розділ 2. _____

Розділ 3. _____

Календарний план

№	Назва етапів курсової роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми та узгодження плану написання курсової роботи	до _____
2.	Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до _____
3.	Написання другого розділу роботи	до _____
4.	Написання третього розділу роботи	до _____
5.	Написання вступу, висновків, остаточне оформлення роботи	до _____
6.	Здача роботи на перевірку	до _____
7.	Захист	з _____

Дата видачі завдання _____
(дата)

Керівник _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Додаток Г

Таблиця Г.1. Загальна характеристика підприємства

Основні аспекти	Характеристика
Назва	
Організаційно-правова форма	
Статутний капітал	
Форма власності	
Основні види діяльності	
Керівництво	
Засновники	
Система оподаткування	
Локація (юридична адреса)	
Офіційний сайт	

Таблиця Г.2. Особливості організації виробництва

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Тип виробництва	
Вид виробничої структури	
Основні цехи	
Структура цеху і його управління (на прикладі провідного)	
Допоміжні цехи	
Основні технологічні операції (назва, зміст, тривалість)	
Провідні цехи/провідне устаткування	
Спосіб організації руху предметів праці	
Технологічний цикл	
Система інформаційного обслуговування виробництва	

Таблиця Г.3. Зразок функцій та роботи які виконуються головними керівниками підприємства

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
1	3	4
Директор	Визначає стратегію, тактику та політику організації, координує та скеровує діяльність працівників, контролює результати діяльності товариства, приймає рішення щодо розширення та реорганізації підприємства, приймає на роботу та звільняє працівників згідно штатного розпису та відповідно із чинним законодавством, приймає рішення та видає накази щодо діяльності товариства, які є обов'язкові до виконання усіма працівниками тощо	Несе відповідальність перед усім колективом за результати роботи підприємства, використання майна та коштів організації, розвиток та ефективність діяльності, рівень використання наявних ресурсів, співпрацю з органами державної влади тощо

Головний бухгалтер	У його підпорядкуванні функції бухгалтерського обліку, економічного аналізу стану підприємства, формування податкової та статистичної звітності. Крім того він керує процесами планування економічної та фінансово-кредитної діяльності, оплати і матеріального стимулювання праці тощо	Відповідає перед директором підприємства за фінансове планування діяльності організації, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності організації
Головний інженер	Управляє технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, а також основними процесами перевезення	Відповідає перед директором МП за якість та дотримання графіків здійснення перевезень за усіма маршрутами, стан рухомого складу підприємства та раціональність його використання, виробничий процес
Головний механік	Управління процесами ремонту авто для здійснення перевезень	Відповідає перед головним інженером за оперативний ремонт авто і діяльність усіх дільниць
Головний диспетчер	Управляє процесами формування маршрутів та графіків перевезень, їх розповсюдження та контролювання виконання графіків водіями автоколон	Відповідає перед заступником директора з експлуатації за раціональне використання рухомого складу, формування графіків роботи автотранспорту та здійснення перевезень
Начальник цеху	Здійснює управління виробництвом у цеху по виготовленню гумокомплектів	Відповідає перед головним інженером за всі технічні і технологічні та адміністративні процеси в цеху
Механіки цеху	Здійснюють виробництво гумокомплектів у цеху	Відповідають за якість виконаних робіт і обслуговування обладнання
Головний маркетолог	Здійснює управління маркетинговою діяльністю усього підприємства	Відповідає перед директором за надані фінансові ресурси на реалізацію різних маркетингових програм і імідж фірми
Майстер дільниці	Керує роботою ремонтних спеціалізованих дільниць	Відповідає перед головним механіком за якість ремонтних послуг

Таблиця Г.4 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Сильні сторони: — — —	Слабкі сторони: — — —
Можливості: — — —	Загрози: — — —

Таблиця Г.5 Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище	
Внутрішнє середовище		Можливості (шанси)	Загрози
		1. 2. і т. ін. Рішення: використовувати?	1. 2. і т. ін. Рішення: пом'якшити?
	Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
	1. 2. і т. ін. Рішення: підтримувати? розвивати?	Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
	1. 2. і т. ін. Рішення: ліквідувати? що саме? В якому порядку?	Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Додаток Д
ПРИКЛАДИ
ОФОРМЛЕННЯ БІБЛІОГРАФІЧНОГО ОПИСУ
У СПИСКУ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ У КУРСОВІЙ РОБОТІ
з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	1. Бичківський О. О. Міжнародне приватне право : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 82 с. 2. Бондаренко В. Г. Немеркнуча слава новітніх запорожців: історія Українського Вільного козацтва на Запоріжжі (1917-1920 рр.). Запоріжжя, 2017. 113 с. 3. Бондаренко В. Г. Український вільнокозацький рух в Україні та на еміграції (1919-1993 рр.) : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 600 с.
Два автори	1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 196 с. 2. Батракова Т. І., Калюжна Ю. В. Банківські операції : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 130 с. 3. Білобровко Т. І., Кожуховська Л. П. Філософія науки й управління освітою : навч.-метод. посіб. Переяслав-Хмельницький, 2015. 166 с.
Три автори	1. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2015. 312 с. 2. Городовенко В. В., Макаренков О. Л., Сантос М. М. О. Судові та правоохоронні органи України : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 206 с. 3. Кузнецов М. А., Фоменко К. І., Кузнецов О. І. Психічні стани студентів у процесі навчально-пізнавальної діяльності : монографія. Харків : ХНПУ, 2015. 338 с. 4. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.
Чотири і більше авторів	1. Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України : станом на 10 жовт. 2016 р. / К. І. Беліков та ін.; за заг. ред. О. М. Литвинова. Київ : ЦУЛ, 2016. 528 с. 2. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с. 3. Операційне числення : навч. посіб. / С. М. Гребенюк та ін. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 88 с. 4. Основи охорони праці : підручник / О. І. Запорожець та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 264 с. 5. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. Варіаційне числення та методи оптимізації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 84 с.
Автор(и) та редактор(и)/упорядники	1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с. 2. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна

	психологія : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. Київ : ЦУЛ, 2016. 232 с. 3. Дахно І. І., Алієва-Барановська В.М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с.
Без автора	1. 25 років економічному факультету: історія та сьогодення (1991-2016) : ювіл. вип. / під заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 330 с. 2. Криміналістика : конспект лекцій / за заг. ред. В. І. Галана ; уклад. Ж. В. Удовенко. Київ : ЦУЛ, 2016. 320 с. 3. Миротворення в умовах гібридної війни в Україні : монографія / за ред. М. А. Лепського. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2017. 172 с. 4. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с. 5. Науково-практичний коментар Бюджетного кодексу України / за заг. ред. Т. А. Латковської. Київ : ЦУЛ, 2017. 176 с. 6. Службове право: витоки, сучасність та перспективи розвитку / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Запоріжжя, 2017. 328 с.
Багатотомні видання	1. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с. 2. Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. / Акад. прав. наук України. Харків : Право, 2009. Т. 2 : Конституційні засади правової системи України і проблеми її вдосконалення / заг. ред. Ю. П. Битяк. 576 с.
Автореферати дисертацій	1. Бондар О. Г. Земля як об'єкт права власності за земельним законодавством України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.06. Київ, 2005. 20 с. 2. Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с. 3. Кулініч О. О. Право людини і громадянина на освіту в Україні та конституційно-правовий механізм його реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Маріуполь, 2015. 20 с.
Дисертації	1. Авдєєва О. С. Міжконфесійні відносини у Північному Приазов'ї (кінець XVIII - початок XX ст.) : дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2016. 301 с. 2. Левчук С. А. Матриці Гріна рівнянь і систем еліптичного типу для дослідження статичного деформування складених тіл : дис. ... канд. фіз.-мат. наук : 01.02.04. Запоріжжя, 2002. 150 с. 3. Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с.
Законодавчі та нормативні документи	1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с. 2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. <i>Голос України</i>. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22. 3. Повітряний кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. № 3393-VI. <i>Відомості Верховної Ради України</i>. 2011. № 48-49. Ст. 536. 4. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 5. Деякі питання стипендіального забезпечення : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1050. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 4. С. 530–543. 6. Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з

	питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки : Указ Президента України від 21.02.2017 р. № 43/2017. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 23 лют. (№ 35). С. 10. 7. Про затвердження Вимог до оформлення дисертації: наказ Міністерства освіти і науки від 12.01.2017 р. № 40. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 20. С. 136–141. 8. Інструкція щодо заповнення особової картки державного службовця : затв. наказом Нац. агентства України з питань Держ. служби від 05.08.2016 р. № 156. <i>Баланс-бюджет</i>. 2016. 19 верес. (№ 38). С. 15–16.
Архівні документи	1. Лист Голови Спілки «Чорнобиль» Г. Ф. Лєпіна на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Масола щодо реєстрації Статуту Спілки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. <i>ЦДАГО України</i> (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71. 2. Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. <i>ЦДАВО України</i> (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8–12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1–3. 3. Наукове товариство ім. Шевченка. <i>Львів. наук. б-ка ім. В. Стефаника НАН України</i>. Ф. 1. Оп. 1. Спр. 78. Арк. 1–7.
Патенти	1. Люмінісцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с. 2. Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.
Препринти	1. Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України, 2006. 7, [1] с. (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1).
Стандарти	1. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація). 2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с. 3. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація).
Каталоги	1. Історико-правова спадщина України : кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Романова, О. В. Земляніщина. Харків, 1996. 64 с. 2. Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : кат.-довід. / авт.-упоряд.: М. Зобків та ін. ; Упр. культури Львів. облдержадмін., Львів. іст. музей. Львів : Новий час, 2003. 160 с.
Бібліографічні покажчики	1. Боротьба з корупцією: нагальна проблема сучасності : бібліогр. покажч. Вип. 2 / уклад.: О. В. Левчук, відп. за вип. Н. М. Чала ;

	Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 60 с. 2. Микола Лукаш : біобібліогр. покажч. / уклад. В. Савчин. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 356 с. (Українська біобібліографія ; ч. 10). 3. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича в незалежній Україні : бібліогр. покажч. / уклад.: Н. М. Загородна та ін.; наук. ред. Т. В. Марусик; відп. за вип. М. Б. Зушман. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. 512 с. (До 140-річчя від дня заснування). 4. Лисодєд О. В. Бібліографічний довідник з кримінології (1992-2002) / ред. О. Г. Кальман. Харків : Одісей, 2003. 128 с. 5. Яценко О. М., Любовець Н. І. Українські персональні бібліографічні покажчики (1856-2013). Київ : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, 2015. 472 с. (Джерела української біографістики ; вип. 3).
Частина видання: книги	1. Гетьман А. П. Екологічна політика держави: конституційно-правовий аспект. <i>Тридцять лет с экологическим правом</i> : избранные труды. Харьков, 2013. С. 205–212. 2. Коломоєць Т. О. Адміністративна деліктологія та адміністративна деліктність. <i>Адміністративне право України</i> : підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Київ, 2009. С. 195–197. 3. Алексєєв В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. <i>Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні</i> : монографія. Чернівці, 2012. С. 151–169.
Частина видання: матеріалів конференцій (тези, доповіді)	1. Антонович М. Жертви геноцидів першої половини ХХ століття: порівняльно-правовий аналіз. <i>Голодомор 1932-1933 років: втрати української нації</i> : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133–136. 2. Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. <i>Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених</i> : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.). Запоріжжя, 2014. С. 134–137. 3. Микитів Г. В., Кондратенко Ю. Позатекстові елементи як засіб формування медіакультури читачів науково-популярних журналів. <i>Актуальні проблеми медіаосвіти в Україні та світі</i> : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2016 р. Запоріжжя, 2016. С. 50–53. 4. Соколова Ю. Особливості впровадження проблемного навчання хімії в старшій профільній школі. <i>Актуальні проблеми та перспективи розвитку медичних, фармацевтичних та природничих наук</i> : матеріали III регіон. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 29 листоп. 2014 р. Запоріжжя, 2014. С. 211–212.
Частина видання: довідкового видання	1. Кучеренко І. М. Право державної власності. <i>Великий енциклопедичний юридичний словник</i> / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ, 2007. С. 673. 2. Пирожкова Ю. В. Благодійна організація. <i>Адміністративне право України</i> : словник термінів / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Київ, 2014. С. 54–55. 3. Сірий М. І. Судова влада. <i>Юридична енциклопедія</i>. Київ, 2003. Т. 5. С. 699.
Частина видання:	1. Коломоєць Т. О. Оцінні поняття в адміністративному

продовжуваного видання	законодавстві України: реалії та перспективи формулювання їх застосування. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2017. № 1. С. 36–46. 2. Левчук С. А., Хмельницький А. А. Дослідження статичного деформування складених циліндричних оболонок за допомогою матриць типу Гріна. <i>Вісник Запорізького національного університету. Фізико-математичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. С. 153–159. 3. Левчук С. А., Рак Л. О., Хмельницький А. А. Моделювання статичного деформування складеної конструкції з двох пластин за допомогою матриць типу Гріна. <i>Проблеми обчислювальної механіки і міцності конструкцій</i>. Дніпропетровськ, 2012. Вип. 19. С. 212–218. 4. Тарасов О. В. Міжнародна правосуб'єктність людини в практиці Нюрнберзького трибуналу. <i>Проблеми законності</i>. Харків, 2011. Вип. 115. С. 200–206.
Частина видання: періодичного видання (журналу, газети)	1. Кулініч О. О. Право на освіту в системі конституційних прав людини і громадянина та його гарантії. <i>Часопис Київського університету права</i>. 2007. № 4. С. 88–92. 2. Коломоець Т., Колпаков В. Сучасна парадигма адміністративного права: генеза і поняття. <i>Право України</i>. 2017. № 5. С. 71–79. 3. Коваль Л. Плюси і мінуси дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 1 листоп. (№ 205). С. 5. 4. Біленчук П., Обіход Т. Небезпеки ядерної злочинності: аналіз вітчизняного і міжнародного законодавства. <i>Юридичний вісник України</i>. 2017. 20-26 жовт. (№ 42). С. 14–15. 5. Bletskan D. I., Glukhov K. E., Frolova V. V. Electronic structure of 2H-SnSe₂: ab initio modeling and comparison with experiment. <i>Semiconductor Physics Quantum Electronics & Optoelectronics</i>. 2016. Vol. 19, No 1. P. 98–108.
Електронні ресурси	1. Влада очима історії: фотовиставка. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757& (дата звернення: 15.11.2017). 2. Шарая А. А. Принципи державної служби за законодавством України. <i>Юридичний науковий електронний журнал</i>. 2017. № 5. С. 115–118. URL: http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf. 3. Ганзенко О. О. Основні напрями подолання правового нігілізму в Україні. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. С. 20–27. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivvydannya/vznu/juridichni/VestUr2015v3/5.pdf (дата звернення: 15.11.2017). 4. .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та види внутрішнього контролю на підприємстві

Термін «контроль» зустрічається доволі часто як у науковій, так і у спеціальній літературі. Існує безліч наукових підходів щодо інтерпретації контролю. Сформовано багато дефініцій цього поняття, проте науковці так і не дійшли спільної думки щодо визначення суті терміну «контроль» та його місця в системі управління діяльністю

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності системи внутрішнього контролю на підприємстві

Дослідження великої кількості наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних науковців з внутрішнього контролю, дає можливість відмітити, однозначність у твердженні, що контроль необхідний на всіх рівнях, стадіях та процесах управління.....

Внутрішня система побудови управління ресурсозбереженням складається з взаємозв'язаних підсистем: підсистеми загальних функцій управління ресурсозбереженням, підсистеми конкретних функцій управління ресурсозбереженням, підсистеми наукової підтримки а також забезпечуючої підсистеми (рис. 1.1).

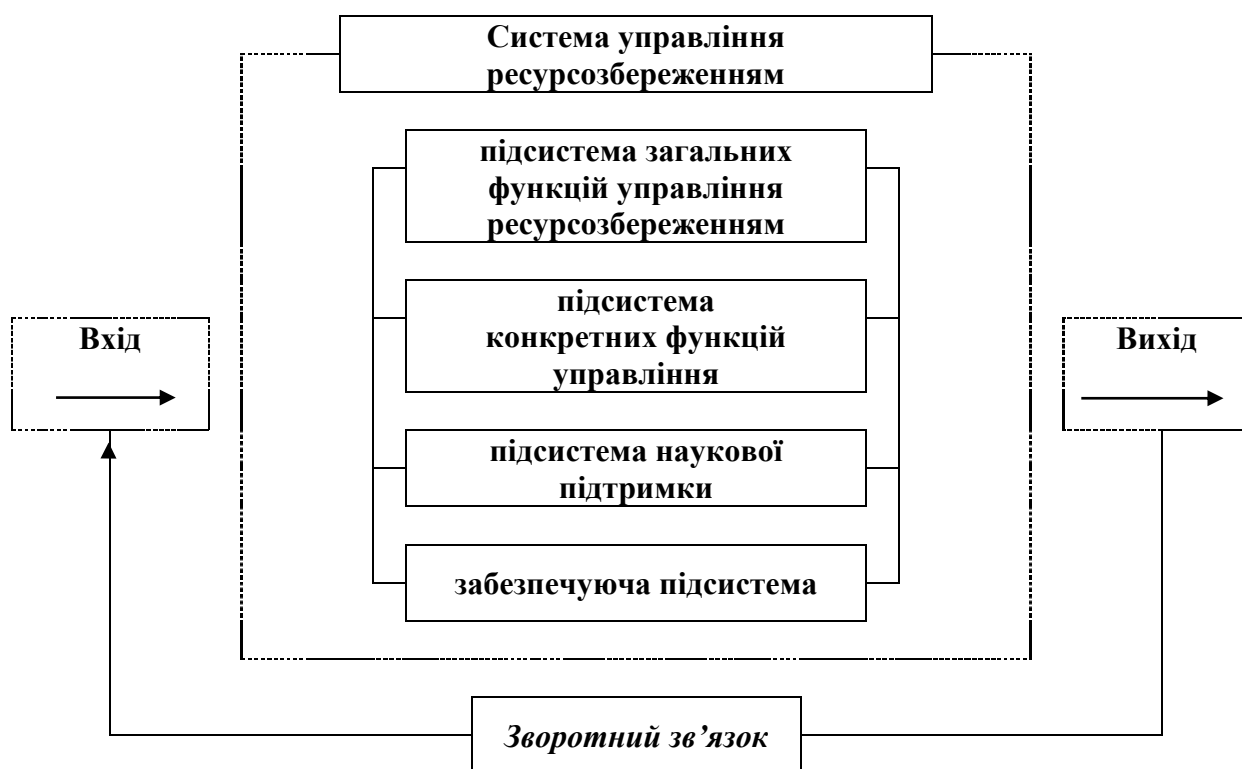


Рисунок 1.1 – Внутрішня система побудови системи управління ресурсозбереженням на підприємстві

Джерело: [31]

Проведемо аналіз забезпеченості КНП «Центр ПМД Хмельницького району», медичним персоналом. Вихідними даними для аналізу є звітні документи КНП «Центр ПМД Хмельницького району», зокрема звіти про кількість працівників форма №1-ПВ за 2018 рр.(табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Структура працівників ТОВ «Лідер»

№ з/п	Категорії працівників	Роки	Відсотків в загальній структурі, %
		2018	
1.	Керівники	37	19,07
2.	Виробничий персонал	93	47,94
3	Службовці	21	10,83
4	Спеціалісти	43	22,16
Всього		194	100

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ «Лідер»

Щодо структури персоналу (рис. 2.1), то найбільшу питому вагу складає виробничий персонал (47,94%), далі – спеціалісти – 22,16%, керівники – 19,07% та службовці – 10,83%.

Для розуміння методів оцінки рівня якості продукції розглянемо їхню характеристику в табл. 1.4 і визначимо погляди авторів щодо поділу на такі три групи методів

Таблиця 1.4. Характеристика методів оцінки рівня якості продукції

Методи Джерело	Диференційований	Комплексний	Змішаний
1	2	3	4
Бонцевич Н.В., Немогай Н.В., Садовський В.В. [45]	Пропонує використання одиничних показників і дозволяє визначити, за якими із них досягнутий рівень базового зразка і значення яких найбільше відрізняється від базового	Характеризується застосуванням узагальненого показника якості продукції, який представляє собою функцію від одиничних (комплексних) показників (головний показник, інтегральний, середньозважений)	Пропонує одночасно використовувати одиничні і комплексні (узагальнені) показники оцінки якості продукції (індекс якості, індекс дефектності)
Тарасенко Н.В. [79]	Передбачає порівняння одиничних виробів з відповідними показниками виробів- еталонів або ж базовими показниками стандартів	Полягає у визначенні узагальнюючого показника рівня якості оцінюваного виробу	-
Карпенко Є.М. [25]	Використовується для співставлення параметрів якості виду продукції, якій підлягає оцінці, з відповідними показниками виробу- еталону без об'єднання цих параметрів в будь- які однорідні групи	Використовується в тих випадках, якщо існує необхідність вираження якісного рівня виробу одним інтегральним параметром (інтегральний, середньозважений показник)	Застосовуються в тих випадках, якщо об'єктом оцінки є якість складної продукції, яка має широку і внутрішню неоднорідну номенклатуру показників якості
Полишко СП., Козлов А.Л. [56]	Співставлення одиничних показників якості продукції, яка підлягає оцінці, з одиничними показниками базового зразка або номенклатури базових показників	Застосовується узагальнений показник якості	-

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Сицко В.Є. [77]	Метод оцінки якості продукції, заснований на використанні одиничних показників її якості	Рівень якості продукції виявляється одним узагальненим показником (головний показник, інтегральний, середньозважений)	Оцінка якості продукції заснована на одночасному використанні одиничних і комплексних показників її якості
Фомін В.Н. [91]	Полягає в тому, що значення показників продукції, яка підлягає оцінці, порівнюється з базовим	Передбачає назви: метод головного показника, середньозваженого показника, заснований на інтегральному показнику і узагальнений диференційований метод	-

Примітка. Систематизовано автором