

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Декан соціально-гуманітарного факультету  
  
**Оксана ГОМОТЮК**  
« 31 »  2023 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
В.о. проректора з науково-педагогічної роботи  
  
**Віктор ОСТРОВЕРХОВ**  
« 31 »  2023 р.


**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Директор Навчально-наукового інституту новітніх освітніх технологій  
  
**Святослав ПИТЕЛЬ**  
« 31 »  2023 р.

## РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни  
«Інноваційний менеджмент»

ступінь вищої освіти – бакалавр  
галузь знань 02 Культура і мистецтво  
спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності  
освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Форма навчання	Курс	Семест р	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екз. (сем.)
Денна	4	8	40	40	5	10	55	150	8
Заочна	4	8	8	4	-	-	108	150	8

*31.08.2023* 

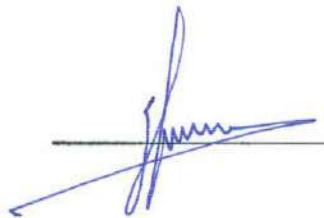
Тернопіль – ЗУНУ  
2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 02 Культура і мистецтво, спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 10 від 24.06.2020 р.)

Робочу програму склав доцент кафедри міжнародних економічних відносин Войтенко О. М.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри міжнародних економічних відносин, протокол № 1 від 29. 08. 2023 р.

Завідувач кафедри  
Міжнародних економічних відносин  
д.е.н., професор



Роман ЗВАРИЧ

Розглянуто та схвалено групою забезпечення з спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», протокол №1 від 30.08.2023 р.

Голова ГЗС



Олена СТЕФАНИШИН

Гарант ОП



Олена СТЕФАНИШИН

# СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Інноваційний менеджмент»

## 1. Опис дисципліни «Інноваційний менеджмент»

Дисципліна – «Інноваційний менеджмент»	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 02 “Культура і мистецтво”	Статус дисципліни – обов’язкова Мова навчання – українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність 028 “Менеджмент соціокультурної діяльності”	Рік підготовки – 4  Семестр – 8
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: Денна- 40 Заочна – 40 Практичні заняття: Денна – 8 Заочна - 4
Загальна кількість годин - 150		Індивідуальна робота – 5 год.  Тренінг,– 10 год.  Самостійна робота – 55 год.
Тижневих годин – 11 год, з них аудиторних –6 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

## **2. Мета і завдання дисципліни «Інноваційний менеджмент»**

### **2.1. Мета вивчення дисципліни.**

Метою вивчення дисципліни “Інноваційний менеджмент” є оволодіння новітніми теоретичними знаннями з питань стратегічного управління інноваційним розвитком компанії та набуття практичних вмінь і навичок щодо розробки та реалізації стратегій в швидко змінному середовищі, розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

### **2.2. Завдання вивчення дисципліни.**

Основними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладення дисципліни, є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- регулювання і стимулювання інноваційної діяльності компанії;
- засвоєння методології та методів стратегічного менеджменту;
- розробки системи фінансування інноваційних процесів;
- методів управління інноваційним розвитком організації;
- засвоєння методів розроблення стратегії на різних рівнях управління організаціями;
- оцінки ефективності інноваційної діяльності організацій;
- теоретичних основ управління інноваційним розвитком;
- організаційних форм інноваційної діяльності;
- основних показників економічної ефективності інноваційних проєктів.

### **2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:**

ЗК2. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК11. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК13. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

СК3. Здатність визначати стратегічні пріоритети та аналізувати особливості місцевих, регіональних, національних та глобальних стратегій соціокультурного розвитку.

СК5. Здатність аналізувати і структурувати організаційну, управлінську проблеми та знаходити конструктивні рішення.

СК7. Здійснювати розподіл повноважень і відповідальності на основі їх делегування.

### **2.4. Результати навчання.**

ПР4. Здійснювати практичну діяльність відповідно до чинного законодавства.

ПР6. Класифікувати та знаходити інноваційні рішення для створення, реалізації і забезпечення соціокультурних потреб людини.

ПР7. Здійснювати проєктувальну роботу.

ПР10. Вивчати, узагальнювати та адаптовувати найкращий досвід соціокультурної

розбудови.

ПР11. Виявляти, генерувати і впроваджувати креативні ідеї в професійну діяльність.

ПР14. Оцінювати наслідки прийнятих організаційно-управлінських рішень.

ПР19. Володіти інструментами фінансово-економічного забезпечення соціокультурної діяльності.

### **3. Програма навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент»**

#### ***Змістовий модуль 1. Стратегічне управління інноваційним розвитком***

##### ***Тема 1. Інновації та інноваційні процеси як об'єкти стратегічного управління.***

Суть та значення інновацій в умовах розвитку конкурентного середовища. Типи розвитку та фактори сприяння стратегічному розвитку підприємства.

Класифікація інновацій.

Інноваційний процес, його характеристики, складові і закономірності. Моделі інноваційного розвитку підприємства.

Еволюція управління дослідженнями і розробками.

##### ***Тема 2. Концепція та ключові характеристики нової парадигми стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства***

Становлення та розвиток теорії стратегічного управління.

Сучасна концепція стратегічного управління та її значення.

Суть, призначення та основні принципи стратегічного управління.

Стратегічне управління інноваційним розвитком як процес в загальній системі управління діяльністю підприємства.

Послідовність переходу підприємства до стратегічного управління.

Типи розвитку організацій і їх особливості.

##### ***Тема 3. Стратегічне планування як функція управління***

Стратегічне планування як складова процесу розробки стратегії.

Процес розробки стратегії та характеристика його етапів.

Стратегічний план в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

##### ***Тема 4. Визначення цілей та формування місії в стратегічному управлінні***

Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.

Місія, генеральна мета підприємства.

Класифікація цілей. «Дерево цілей» підприємства.

#### ***Змістовий модуль 2. Міжнародні стратегії інноваційного розвитку в***

## ***стратегічному наборі підприємства***

### ***Тема 5. Формування міжнародної стратегії інноваційного розвитку в стратегічному наборі підприємства***

Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі.

Різновиди стратегій та їх характеристика.

Інноваційна стратегія підприємства: її суть, етапи розробки та взаємозв'язок з загальною стратегією розвитку

Типологія стратегій інноваційного розвитку підприємства.

Стратегічний набір та стратегічна прогалина.

### ***Тема 6. Міжнародний стратегічний аналіз в системі стратегічного управління. Основні методи аналізу, групування та прогнозування в стратегічному управлінні***

Зміст, завдання, методологія стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз в умовах невизначеності.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз.

Основні якісні та кількісні методи прогнозування інноваційного розвитку підприємства.

Методи групування у стратегічному аналізі.

### ***Тема 7. Міжнародні системи стратегічного вимірювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства***

Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні інноваційним розвитком підприємства.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC).

Система показників відповідальності (Accountability Scorecard ASC).

Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра.

### ***Тема 8. Система збалансованих показників, як інструмент забезпечення реалізації та оцінки стратегії інноваційного розвитку підприємств***

Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства. Основні показники для оцінки техніко-технологічного стану підприємства.

Суть, основні принципи, критерії та показники вимірювання ефективності інновацій.

Оцінка ефективності реалізації та використання інновації.

Комплексна оцінка інноваційної діяльності підприємства.

### ***Тема 9. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Інноваційне лідерство та інноваційна культура***

Організаційна структура та особливості організаційних форм забезпечення інноваційної діяльності.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Стратегічний контроль в системі управління інноваційним розвитком підприємства.

Інноваційне лідерство та інноваційна культура.

#### 4. Структура залікового кредиту з дисципліни «Інноваційний менеджмент» Денна форма навчання

	Кількість годин				Самостійна робота	Контрольні заходи
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг, КПЗ		
<b>Змістовий модуль 1. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства</b>						
Тема 1. Інновації та інноваційні процеси як об'єкти стратегічного управління	4	4	1	4	6	Опитування
Тема 2. Концепція та ключові характеристики нової парадигми стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства	4	4			6	Опитування
Тема 3. Стратегічне планування як функція управління	4	4			6	Кейси, тестові завдання
Тема 4. Визначення цілей та формування місії в стратегічному управлінні	4	4	1		6	Тестові завдання
<b>Змістовий модуль 2. Міжнародні стратегії інноваційного розвитку в стратегічному наборі підприємства</b>						
Тема 5. Формування міжнародної стратегії інноваційного розвитку в стратегічному наборі підприємства	4	4	1	6	6	Групові завдання
Тема 6. Міжнародний стратегічний аналіз в системі стратегічного управління. Основні методи аналізу, групування та прогнозування в стратегічному управлінні	6	4	1		6	Тести, кейси
Тема 7. Міжнародні системи стратегічного вимірювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства	6	4			6	Тести, кейси
Тема 8. Система збалансованих показників, як інструмент забезпечення реалізації та оцінки стратегії інноваційного розвитку підприємств	4	4	1		7	Ситуаційні завдання, задачі
Тема 9. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Інноваційне лідерство та інноваційна культура	4	6			6	Ситуаційні завдання

## **5. Тематика практичних занять**

### **Тема 1. Інновації та інноваційні процеси як об'єкти стратегічного управління.**

Мета: засвоїти суть та значення інновацій, вміти охарактеризувати інформаційну базу стратегічного управління

- 1.1. Суть та значення інновацій в умовах розвитку конкурентного середовища. Типи розвитку та фактори сприяння стратегічному розвитку підприємства.
- 1.2. Класифікація інновацій.
- 1.3. Інноваційний процес, його характеристики, складові і закономірності. Моделі інноваційного розвитку підприємства.
- 1.4. Еволюція управління дослідженнями і розробками.

### **Тема 2. Концепція та ключові характеристики нової парадигми стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства**

Мета: вивчити і дослідити інструменти та методи проведення стратегічного управління, доцільність їх використання і практичне значення.

- 2.1. Становлення та розвиток теорії стратегічного управління.
- 2.2. Сучасна концепція стратегічного управління та її значення.
- 2.3. Суть, призначення та основні принципи стратегічного управління.
- 2.4. Стратегічне управління інноваційним розвитком як процес в загальній системі управління діяльністю підприємства.
- 2.5. Послідовність переходу підприємства до стратегічного управління.
- 2.6. Типи розвитку організацій і їх особливості.

### **Тема 3. Стратегічне планування як функція управління**

Мета: вивчити і дослідити інструменти та методи проведення стратегічного планування, доцільність їх використання і практичне значення.

1. Стратегічне планування як складова процесу розробки стратегії.
2. Процес розробки стратегії та характеристика його етапів.
3. Стратегічний план в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.
4. Практичні завдання.

### **Тема 4. Визначення цілей та формування місії в стратегічному управлінні**

Мета: навчитись визначати і формулювати цілі, KPI на практиці.

1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.
2. Місія, генеральна мета підприємства.
3. Класифікація цілей.
4. «Дерево цілей» підприємства.



## 5. Практичні завдання

### **Тема 5. Формування міжнародної стратегії інноваційного розвитку в стратегічному наборі підприємства**

Мета: охарактеризувати глобальні стратегії, що використовують на міжнародних ринках, переваги та перспективи їх застосування в економіці України.

1. Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі.
2. Різновиди стратегій та їх характеристика.
3. Інноваційна стратегія підприємства: її суть, етапи розробки та взаємозв'язок з загальною стратегією розвитку
4. Типологія стратегій інноваційного розвитку підприємства.
5. Стратегічний набір та стратегічна прогалина.
6. Практичні завдання

### **Тема 6. Міжнародний стратегічний аналіз в системі стратегічного управління. Основні методи аналізу, групування та прогнозування в стратегічному управлінні**

Мета: навчитись визначати конкурентні позиції фірм в галузі, здійснити аналіз конкурентних позицій фірми на основі окремих моделей.

1. Зміст, завдання, методологія стратегічного аналізу.
2. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності.
3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз.
4. Основні якісні та кількісні методи прогнозування інноваційного розвитку підприємства.
5. Методи групування у стратегічному аналізі.
6. Розв'язування задач
7. Розгляд ситуаційних завдань.

### **Тема 7. Міжнародні системи стратегічного вимірювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства**

Мета: навчитись визначати і аналізувати показники стратегічної результативності підприємств галузі, прогнозувати причини виникнення галузевого ризику при прийнятті інвестиційних рішень.

1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні інноваційним розвитком підприємства.
2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC).
3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard ASC).
4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра.
5. Практичні завдання
6. Кейси

### **Тема 8. Система збалансованих показників, як інструмент забезпечення реалізації та оцінки стратегії інноваційного розвитку підприємств**

Мета: охарактеризувати основні етапи побудови СЗП в галузі, аналізувати

показники фінансової звітності та використовувати сучасні методи аналізу і оцінки фінансових звітів

1. Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства. Основні показники для оцінки техніко-технологічного стану підприємства.
2. Суть, основні принципи, критерії та показники вимірювання ефективності інновацій.
3. Оцінка ефективності реалізації та використання інновацій.
4. Комплексна оцінка інноваційної діяльності підприємства.
5. Практичні завдання.
6. Розв'язування задач.

## **Тема 9. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства.**

### **Інноваційне лідерство та інноваційна культура**

Мета: охарактеризувати види інновацій та чинники інноваційної привабливості галузі, застосовувати стратегії використання інновацій.

1. Організаційна структура та особливості організаційних форм забезпечення інноваційної діяльності.
2. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.
3. Стратегічний контроль в системі управління інноваційним розвитком підприємства.
4. Інноваційне лідерство та інноваційна культура.
5. Ситуаційні завдання.

## **6. Тренінг, комплексне практичне індивідуальне завдання**

### **Організація та проведення тренінгу**

Тематика тренінгу:

1. Побудова стратегії виведення інновації на ринок
2. Ефективність використання кластерного аналізу у сегментації галузі.

Проведення тренінгу:

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.
2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.
3. Практична частина реалізується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.
4. Підведення підсумків. Обговорюються результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносилися на тренінгові заняття.

### **Організація та проведення КПЗ**

Індивідуальна робота передбачає створення умов і забезпечення можливостей для повної реалізації творчого потенціалу слухача у процесі вироблення і обґрунтування стратегії інноваційного розвитку організації в умовах агресивного

конкурентного середовища. Індивідуальна робота передбачає використання елементів науково-дослідницької діяльності, розвитку здібностей виконавця, формування нестандартного мислення та реалізації ситуаційного підходу при виявленні і розв'язанні управлінських проблем.

Перелік типових завдань для виконання КПЗ:

1. Визначити структуру зовнішнього середовища підприємства, проаналізувати значущість впливу компонентів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.
2. Виконати сканування зовнішнього середовища. Які типи систем сканування доцільно використовувати?
3. Зробити прогноз зовнішнього середовища. Які методи прогнозування краще використовувати?
4. Проаналізувати галузь, використовуючи модель М.Портера. До якої стратегічної групи увійшло підприємство?
5. Визначити можливості та загрози зовнішнього середовища.
6. Проаналізувати функціональні області підприємства.
7. Визначити ключові компетенції підприємства, побудувати матрицю SWOT.
8. Сформулювати місію підприємства.
9. Визначити цілі підприємства в цілому, його підрозділів та індивідуальні для основних видів його діяльності.
10. Побудувати матриці БКГ та “МакКінсі - Дженерал Електрик” для підприємства.
11. Визначити базові стратегії для кожного виду діяльності і для підприємства в цілому.
12. Сформулювати не менше двох стратегічних альтернатив для підприємства. Які обмеження у формулюванні стратегій Ви враховували? Оцінити стратегічні альтернативи та обрати кращу.
13. Проаналізувати основні показники, що характеризують інноваційну діяльність підприємства.
14. Описати стратегію інноваційного розвитку та її значення у стратегічному наборі підприємства.
15. Визначити показники ефективності запропонованого інноваційного проекту.

## **7. Самостійна робота студента.**

Самостійна робота – це робота студента без участі викладача. Вона є основним засобом засвоєння матеріалу у час, вільний від навчальних занять.

При вивченні даної дисципліни рекомендується її здійснити по таких напрямках:

- засвоєння теоретичного матеріалу (опрацювання конспекту лекцій та навчальної літератури);
- розв'язання практичних завдань, що виносяться для самостійного вирішення;
- пошук додаткових питань за темою заняття (опрацювання в усній формі або написання рефератів).

Перелік питань для самостійного опрацювання:

1. Місце концепції стратегії підприємства в сучасній економічній науці і управлінській практиці.
2. Дефініції поняття стратегії різних авторів (І. Ансофф, Б. Карлоф, М. Портер, Г. Мінцберг, К. Омає та ін.). Множинність аспектів вживання поняття стратегії.
3. Еволюція поняття стратегії від прадавніх часів до сучасних днів.
4. Співвідношення понять стратегія, політика, тактика підприємства.
5. Стратегія однобізнесових та мультибізнесових підприємств.
6. Ієрархія стратегій підприємства: генеральна (загальнокорпоративна) стратегія, стратегія бізнесу(конкурентна), функціональна стратегія.
7. Зміна умов світової підприємницької діяльності, ускладнення рівня турбулентності середовища та їх вплив на розвиток систем планування діяльності підприємств.
8. Чотири фази еволюції систем планування та їхні характерні риси.
9. Позитивні сторони і недоліки довгострокового планування.
10. Стратегія підприємства та стратегічне управління.
11. Зарубіжний досвід стратегічного управління.
12. Глобалізація та стратегічне змережування.
13. Етапи розробки стратегії підприємства.
14. Послідовність, взаємозв'язок, циклічність та ітеративність етапів процесу розробки і реалізації стратегії підприємства.
15. Особливості розробки стратегії підприємства для діючого та новоствореного підприємства.
16. Цінності та наміри вищого керівництва - основа визначення місії та цілей підприємства.
17. Стратегісти та їх роль в процесі формування стратегії.
18. Суть та значення місії для підприємства. Обовязкова інформація, що міститься в офіційному викладенні місії.
19. Філософія, концепція та імідж підприємства.
20. Поняття цілей. Значення цілевизначення.
21. Довгострокові та короткострокові цілі. Головні та другорядні цілі. Кількісні та якісні цілі. Ієрархія цілей (загальнокорпоративні, цілі підрозділів, індивідуальні).
22. Вимоги, що ставляться до цілей при їх формулюванні.
23. Визначення конкурентної переваги.
24. Джерела конкурентних переваг за М. Портером.
25. Підхід К. Джілберта і П. Стрібела до шляхів досягнення конкурентної переваги.
26. Ланцюжок формування вартості.
27. Матриця конкурентних переваг Бостонської консалтингової групи.
28. Стратегічний намір на практиці.
29. Роль лідерства (особистості керівника) у формулюванні стратегічного бачення майбутнього підприємства.
30. Стейкхолдери та їхня здатність впливати на стратегічний намір. Вплив середовища на стратегічний намір.
31. Стратегічний намір та бачення як основа формування місії та стратегічних цілей підприємства.

32. Поняття стратегічної бізнес-одиниці та стратегічного напрямку діяльності.
33. Принципи виділення та ознаки визначення стратегічних напрямків діяльності.
34. Поняття бізнесу в теорії стратегії.
35. Еволюція концепції стратегічних бізнес-одиниць в практиці бізнесу.
36. Послідовність етапів стратегічної сегментації діяльності підприємства.
37. Перегрупування видів діяльності підприємства та формування стратегічних напрямків діяльності. Циклічність цього процесу.
38. Макро- та конкурентне зовнішнє середовище.
39. Структурні компоненти загального середовища (політичний, економічний, соціальний, правовий, технологічний).
40. Компоненти операційного середовища (постачальники, споживачі, конкуренти, робоча сила, інформаційні контрагенти, фінансові контрагенти, міжнародний бізнес).
41. Визначення значущості для підприємства впливу компонентів зовнішнього середовища кожного рівня. PEST- аналіз.
42. Сканування зовнішнього середовища як процес збору, обробки та поширення інформації на підприємстві. Типи систем сканування. Джерела інформації при скануванні.
43. Моніторинг слабких сигналів. Важливість передбачення змін у зовнішньому середовищі.
44. Прогнозування як метод визначення майбутнього стану середовища.
45. Застосування методів екстраполяції, мозкового штурму, статистичного моделювання, побудови сценарію і інших при прогнозуванні.
46. Загальний аналіз галузі (місце в народному господарстві, зрілість, ринки сировини, збуту, прибутковості, темпи інновацій і т.п.). Структура галузевих витрат.
47. Модель Портера аналізу п'яти конкурентних сил у галузі (споживачі, постачальники, конкуренти, товари-замінники, потенційні конкуренти). Вплив кожної сили на рівень конкуренції в галузі.
48. Позичування стратегічних груп у галузі.
49. Визначення стратегічних типів конкурентів. Конкурентні профілі.
50. Метод життєвого циклу в аналізі галузі і конкуренції.
51. Функціональні області підприємства, в яких проводиться аналіз (маркетинг, фінанси, кадри, виробництво, НДДКР організація, управління).
52. Застосування різних методологічних підходів для проведення функціонального аналізу: концепції життєвого циклу, кривої досвіду, економії на масштабах та інших.
53. Аналіз потенційного і фактичного синергійного ефектів від використання різних функцій підприємства.
54. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг підприємства.
55. Типи ресурсів за різними класифікаціями.
56. Розвиток ресурсної бази.
57. Характеристика компетенцій підприємства та основні способи(механізми) їх реконфігурації.
58. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій.

59. Бенчмаркінг як метод визначення напрямків зміцнення стратегічного потенціалу підприємства.

60. Побудова матриці SWOT - аналізу як один з підходів до завершального етапу аналізу стратегічного контексту.

61. Визначення стратегій бізнесу та їх класифікації за різними ознаками.

62. Базові типи бізнес-стратегій за М. Портером.

63. Стратегія лідирування за витратами.

64. Джерела конкурентних переваг при лідируванні за витратами.

65. Передумови успішного застосування стратегії лідируванні за витратами, відповідні вимоги до підприємства з точки зору технології, організації виробництва та управління.

66. Шляхи досягнення та утримання лідерства за витратами.

67. Ефект досвіду(навчання), його математична та графічна інтерпретація та застосування в практиці управління.

68. Сфокусоване лідерство за витратами.

69. Ризики тривалого застосування підходу для досягнення конкурентної переваги.

70. Стадії життєвого циклу галузі, для яких стратегія лідирування за витратами є прийнятною.

71. Стратегія продуктової диференціації.

72. Засади стратегії продуктової диференціації. Технологічні, організаційні та управлінські передумови для досягнення позитивної конкурентної диференціації.

73. Загрози та можливості середовища при застосуванні стратегії диференціації.

74. Джерела конкурентних переваг за продуктової диференціації.

75. Шляхи досягнення конкурентної диференціації: використання сили іміджу, робота зі споживачами, реклама, використання вигідного розташування і т.п.

76. Взаємозв'язок стратегій диференціації та диверсифікації.

77. Проблеми імітованості при застосуванні стратегії.

78. Сфокусована диференціація.

79. Межі у використанні диференціації.

80. Види стратегій підприємства за ознакою схильності до конкурентного суперництва.

81. Чотири базові конкурентні стратегії К.Омає: використання ключових чинників успіху, відносна перевага, агресивні ініціативи, стратегічні ступені свободи.

82. Стратегічна тріада і відповідні бізнес-стратегії: орієнтовані на споживачів, на конкурентів, ті, що базуються на можливостях підприємства.

83. Поняття та види диверсифікації: пов'язана, непов'язана.

84. Передумови та причини, з яких виходять, приймаючи рішення про диверсифікацію.

85. Концепція центру тяжіння та інші підходи до обґрунтування шляхів диверсифікації.

86. Врахування ефектів від масштабу виробництва та економії

від розширення спектру діяльності при виборі та обґрунтуванні стратегії диверсифікації.

87. Синергізм як необхідна умова успішної реалізації стратегії диверсифікації. Поняття та види синергії.

88. Диверсифікація як спосіб зменшення ризиків.

89. Фінансово-податкові аспекти використання стратегії диверсифікації.

90. Економічна ефективність різних видів диверсифікації та межі диверсифікації.

91. Обґрунтування шляхів зростання через поглиблення спеціалізації.

92. Вертикальна інтеграція: суть та види. Переваги та недоліки стратегії вертикальної інтеграції.

93. Галузі, в яких традиційно використовується вертикальна інтеграція.

94. Горизонтальна інтеграція: поняття, передумови та стратегічні мотиви для інтеграції підприємств.

95. Економічна ефективність зростання шляхом горизонтальної інтеграції: вигоди від спеціалізації, використання ефекту масштабу, економія витрат і т.п.

96. Поглинання і злиття: юридичні, економічні і психологічні відмінності та наслідки.

97. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

98. Мета, умови створення та види об'єднань підприємств. Стратегії приєднання: суть, спонукальні мотиви та ризики.

99. Стратегічні альянси: поняття, економічні вигоди та недоліки.

100. Реструктуризація: стратегічні та організаційні передумови, економічна ефективність.

101. Корпоративне підприємництво: проблеми реалізації інновацій на існуючих підприємствах.

102. Організаційні форми створення нових інноваційних підрозділів: від структурних підрозділів основного підприємства до відокремлення в самостійну юридичну особу.

103. Корпоративна стратегія підприємства. Історичний розвиток ідей про корпоративну стратегію.

104. Вплив фінансових ринків на корпоративну стратегію.

105. Проблеми розподілу та перерозподілу корпоративного капіталу для виконання загальнокорпоративної стратегії.

106. Концепція внутрішньофірмових цін при узгодженні загально корпоративної стратегії.

107. Типи загальної стратегії підприємства (зростання, стабілізація, скорочення).

108. Стратегії стабілізації: обмеженість у часі та стратегічна небезпечність використання стратегії. Передумови та мотиви для стабілізації. Види стратегій стабілізації: пауза, продовження з обережністю, стратегія прибутковості.

109. Скорочення діяльності. Передумови для прийняття рішення про скорочення видів діяльності. Шляхи скорочення діяльності: оздоровлення, продаж, ліквідація, банкрутство. Стратегічні альтернативи в разі успішного та невдалого проведення скорочення діяльності.

110. Матричні моделі як аналітичні інструменти процесу формулювання стратегії.

111. Матриця Бостонської консалтингової групи. Принципи побудови матриці.
112. Чотири базові стратегії, які впливають з місця стратегічних напрямків діяльності в матриці.
113. Переваги та обмеження в застосуванні матриці БКГ.
114. Дев'ятичарункова матриця “МакКінсі - Дженерал Електрик”. Чинники, які використовуються для аналізу привабливості галузі та сили бізнесу. Методика розрахунку середньозважених оцінок для визначення координат стратегічних напрямків діяльності у чарунках матриці.
115. Три базові стратегії залежно від розташування стратегічних напрямків діяльності в матриці “МакКінсі-Дженерал-Електрик” та їх конкретизація.
116. Переваги матриці “МакКінсі-Дженерал-Електрик” порівняно з матрицею Бостонської консалтингової групи.
117. Матриця “життєвого циклу виробу” фірми Артур де Літл.
118. Загальні, конкурентні і функціональні стратегії, які є прийнятними на різних стадіях життєвого циклу виробу.
119. Переваги матриці “життєвого циклу виробу” фірми Артур де Літл порівняно з іншими моделями бізнес-портфелю. Обмеженість у використанні підходу.
120. Порівняльна характеристика матриць, які використовуються для розробки стратегії підприємства: вигоди і недоліки, обмеження, сфери застосування.
121. Теоретичні засади стратегічного вибору.
122. Структура стратегічного вибору. Вибори для ринків та продуктів/ послуг. Вибори для розвитку ресурсів, організаційних здатностей та компетенцій.
123. Вибори в методах імплементації.
124. Групування виборів у стратегічні альтернативи.
125. Підходи до оцінки стратегічних альтернатив.
126. Критерії вибору оптимальної стратегії: кількісний аналіз, підходи Д.Ейкера та Р.Румельта, двадцять запитань Дж.Стейнера та Д.Майнера для тестування стратегій.
127. Вплив суб'єктивного чинника на вибір стратегії. Хто має бути залученим до вибору?
128. Методи досягнення консенсусу при виборі стратегії. Важливість вибору в процесі формулювання стратегії.
129. Методи та підходи до проведення декомпонування: знизу вгору, згори вниз або зустрічним рухом.
130. Бізнес-планування при декомпонуванні стратегії.
131. Підходи до декомпозиції завдання на складові: за етапом життєвого циклу продукту/підприємства, за етапом виробничого циклу, за рівнем в організаційній структурі управління підприємством, за ресурсами, за послідовністю заходів.
132. Функціональні стратегії як такі, що забезпечують та підтримують реалізацію загальнокорпоративної та бізнес- стратегій.
133. Функції підприємства. Взаємодії між функціональними підрозділами та необхідність координації функцій.
134. Визначення функціональної стратегії підприємства. Види функціональних стратегій підприємства: маркетингова стратегія, стратегія управління трудовими



ресурсами; технологічна стратегія; виробнича стратегія; фінансова стратегія; стратегія НДДКР.

135. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

## 8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Інноваційний менеджмент» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- ректорська контрольна робота;
- тренінг;
- оцінювання результатів КППЗ;
- екзамен.

## 9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

**Політика щодо дедлайнів і перескладання:** Для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції факультету (інституту) за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

**Політика щодо відвідування:** Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання. За об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в онлайн формі за погодженням із керівником курсу.

### Оцінювання

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Інноваційний менеджмент» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Заліковий модуль 4
20 %	20 %	20 %	40 %
1. Опитування під час занять (1-4 теми) – 5 балів за тему – макс. 20 балів 2. Модульна контрольна робота (теми 1-4) – макс. 80 балів	1. Опитування під час занять (5-9 теми) 5 балів за тему – макс. 25 балів 2. Модульна контрольна робота (теми 5-9) – макс. 75 балів	1. Підготовка та захист КППЗ – макс. 60 балів 2. Участь у тренінгах – макс. 40 балів.	1. Тестові завдання (10 тестів по 5 балів за тест) – макс 50 балів 2. Пит. 1 – макс. 20 балів 3. Практичне завдання – макс 30 балів.

### Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
------------------------	------------------------	----------------

90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

**10. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна**

№ п/п	Найменування
1.	Ноутбук
2.	Мультимедійне забезпечення
3.	Програмне забезпечення Microsoft PowerPoint, Microsoft Excel, Internet

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навчальний посібник . Стратегічне управління системою стійкістю національної інноваційної системи : колективна монографія / за загальною редакцією О.В. Прокопенко, В.А. Омеляненко. Суми : Триторія, 2020. 222 с.
2. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с
3. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.
4. Дикань В. Л.,Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2022. 440 с. (ISBN 978-966-364-903-0.)
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. Підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
7. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2021. 235 с.
8. Методологія інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті євроінтеграції: монографія / за ред. Л.М.Шульгіної . К.:КІП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 198 с.
9. Методологія: Стратегія. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/>
10. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
11. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
12. Річард Румельт. Гарна стратегія. Погана стратегія. Фабула. 2020. 324 с.
13. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2019. 231 с.
14. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. К.: МАУП, 2018. 496 с.
15. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
16. Хомич О.В., Артеменко Л. П., Стратегічне Agile управління сучасними організаціями. Фаховий збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» (НАУ). № 6(74). 2019. С.155- 159. URL: [http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/6\\_74\\_2\\_2019\\_ukr/20.pdf](http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/20.pdf)
17. Чухрай Н. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 497 с.
18. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
19. Allen Amason, Andrew Ward. Strategic Management From Theory to Practice. 2021. 342p.
20. Artemenko L., Pichugina M., Kotsko T. Strategizing of startup activity

company: initialization and project implementation. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2021. № 18 (2021) URL:<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240433>

21. Business Process Management System. Tadviser. 2019. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/BPM>

22. Diachkov D. V. Strategic aspects of time management Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 3 [collective monograph]. Prague: Nemoros s.p.o., 2020. P. 245-252.

23. John Morris. Strategic Management. URL: <https://open.oregonstate.education/strategicmanagement/>

24. Kennedy B. Reed. Strategic Management. Virginia Tech. 2020. 343p.

25. Markina I., Fedirets O., Sazonova T., Kovalenko M., Ostashova V. Formation of Energy Efficient Strategy of Enterprise Management. Journal of Entrepreneurship Education. Volume 22, Special Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-energy-efficient-strategy-ofenterprise-management-1528-2651-21-S2-247.pdf>

26. Strategic Management Society. URL : <https://strategicmanagement.net/>