

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**

**Методичні рекомендації  
до самостійної роботи студентів  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
другого (магістерського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2017**

УДК 005.591.3(07.034)

У 67

Затверджено на засіданні кафедри економіки, управління підприємствами та логістики.

Протокол № 5.2 від 16.12.2016 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Укладачі:** О. І. Пушкар

Г. В. Верещагіна

А. С. Сорокіна

**Управління розвитком** : методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня : [Електронне видання] / уклад. О. І. Пушкар, Г. В. Верещагіна, А. С. Сорокіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 61 с.

Подано методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни. Уміщено завдання, матеріали для закріплення знань, контрольні запитання із метою розвитку професійних компетентностей, якими має володіти студент після вивчення дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня.

**УДК 005.591.3(07.034)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017

## Вступ

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни "Управління розвитком" є самостійна робота студентів із вітчизняною та зарубіжною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами.

Сучасні економічні умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності чинників зовнішнього середовища. Усе це сприяє виникненню несприятливих ситуацій, що супроводжуються конфліктністю економічних інтересів і відсутністю повної та достовірної інформації. У таких умовах важливості набуває вміння керівників адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища та приймати науково обґрунтовані, оптимальні рішення з метою ведення ефективної господарської діяльності підприємства. Оскільки розвиток зазвичай неможливий без інновацій, проте інноваційна діяльність є однією з найбільш ризикованих. Тому, з метою забезпечення ефективного розвитку завдяки використанню інновацій в умовах постійного зростання невизначеності середовища, слід опанувати специфічні знання. Вивчення цієї навчальної дисципліни дає змогу отримувати компетентності, необхідні для практичної реалізації з визначенням основних напрямів інноваційного розвитку, та з визначенням доцільності витрат ресурсів на зміну їх кількісних або вартісних характеристик.

# 1. Загальні відомості

**Самостійна робота студента (СРС)** – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Метою самостійної роботи студента в межах навчальної дисципліни є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього спеціаліста.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів очної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 50 % (80 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (120 годин).

У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної освітньо-наукової діяльності.

СРС у межах навчальної дисципліни передбачає:

опрацювання лекційного матеріалу;

опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни;

поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань;

пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни;

контрольну перевірку студентами особистих знань за питаннями для самодіагностики;

підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю;

систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до заліку.

## **2. Завдання для самостійної роботи**

### **Змістовий модуль 1**

#### **Методологічні основи управління розвитком**

##### **Тема 1. Управління стратегічним розвитком підприємства в трансформаційній економіці (основні поняття, ідеї, концепції)**

###### **Питання для самостійного опрацювання**

Концепція мегатрендів (мега-тенденцій). Тенденції в розвитку організацій, зв'язані з інформаційною революцією.

###### **Теми виступів та доповідей**

1. Стратегічний розвиток підприємства і криза в перехідній економіці.
2. Підйом економіки і макроекономічна стабілізація як передумови розвитку підприємств України
3. Визначення поняття "реструктуризація підприємства".
4. Базові аспекти реструктуризації підприємства.
5. Сучасний погляд на реструктурування підприємств. Механізми реструктуризації.
6. Результати аналізу успішних прикладів трансформації зарубіжних компаній.
7. Приклади трансформації (Україна).

###### **Контрольні питання для самодіагностики**

1. Економічна сутність поняття "розвиток".
2. Особливості розвитку, та що відрізняє його від функціонування підприємства, організації.
3. Програма розвитку як інструмент реалізації розвитку.
4. Концепція розвитку підприємств у ринковій економіці.
5. Основні проблеми українських підприємств, їх вплив на процеси управління розвитком.
6. У чому полягає сутність сучасних уявлень науки про системи і розвиток?
7. Сутність і зміст самоорганізації, стаціонарності і гомеостазу процесів розвитку в економічних системах.

8. Що складає предметну область теорії стратегічного розвитку підприємства?

**Література:** основна [1]; додаткова [12; 17; 18].

### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. В якій з організаційних структур управління розподіл на окремі елементи та блоки відбувається за видами товарів та послуг, за групами споживачів, за географічними регіонами:

- а) лінійна структура;
- б) функціональна структура;
- в) дивізійна структура;
- г) програмно-цільова структура?

2. В якому з розділів матриці SWOT-аналізу формуються завдання з реалізації зовнішніх можливостей за рахунок сильних сторін організації:

- а) поле "сила і можливості";
- б) поле "сила і загрози";
- в) поле "слабкість і загрози";
- г) поле "слабкість і можливості"?

3. Визначте сутність поняття "процесний підхід":

а) підхід в управлінні, у якому організація складається із взаємозалежних по цілям підсистем, а сама є відкритою системою, взаємодіючою із зовнішнім середовищем;

б) управління є процесом, що складається із серії беззупинних і взаємозалежних за цілями дій;

в) управління з урахуванням обставин, у яких на сьогодні перебуває підприємство.

4. Визначте сутність поняття "системний підхід":

а) підхід у менеджменті, у якому організація складається із взаємозалежних підсистем, а сама є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем;

б) управління є процесом, що складається із серії безперервних і взаємозалежних за цілями дій;

в) управління з урахуванням обставин, у яких в даний момент перебуває підприємство.

5. *Вертикальний розподіл праці приводить до:*

- а) створення рівнів управління;
- б) спеціалізації й управлінської праці;
- в) розподілу функцій управління.

6. *Відокремлення роботи з координації дій від самих дій – це:*

- а) горизонтальний розподіл праці;
- б) процес управління організацією;
- в) вертикальний розподіл праці.

7. *Сутність функції регулювання:*

- а) визначає регламент діяльності;
- б) спонукує працівника до діяльності;
- в) корегує діяльність.

8. *До методів оцінювання варіантів і вибору найкращого рішення не належить:*

- а) "дерево рішень";
- б) теорія черг;
- в) морфологічний аналіз;
- г) платіжна матриця.

9. *Назвіть гнучкі (адаптивні) структури управління:*

- а) лінійна;
- б) матрична;
- в) програмно-цільова;
- г) функціональна;
- д) дивізіональна.

## **Тема 2. Методологія розвитку**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Процесно-орієнтоване моделювання бізнесу.
2. Фінансова політика забезпечення інноваційного розвитку України.
3. Форми групового об'єднання підприємств. Класифікація інтеграційних груп. Передумови створення об'єднань підприємств.
4. Порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності різних форм об'єднання підприємств.
5. Стратегічні альянси. Підхід до проведення аналізу сильних й слабих сторін в альянсі.

6. Міжорганізаційні мережі. Підприємство, як мережа угод. Характеристики бюрократичної й мережевої форм інтеграції підприємств.

### **Теми виступів та доповідей**

1. Концепції управління стратегічним розвитком підприємства.
2. Принципи управління розвитком підприємства.
3. Розвиток персоналу підприємства – визначення поняття.
4. Аспекти розвитку персоналу.
5. Структурний аспект розвитку. Приклади управлінських дій по розвитку персоналу.
6. Культурно-ціннісний та поведінковий аспекти розвитку.
7. Управлінський аспект – навчання навичкам командної роботи. Інформаційний аспект розвитку.

### **Контрольні питання для самодіагностики**

1. Концепція мегатрендів (мега-тенденцій) сучасної економіки.
2. Тенденції в розвитку організацій, зв'язані з інформаційною революцією.
3. Сутність інформаційної революції і бізнесу інформації.
4. Базові поняття методології розвитку підприємств.
5. Принципи управління розвитком.
6. Фундаментальні напрями в спрямуванні розвитку.
7. Які чинники спонукають до змін на підприємствах і в організаціях.

**Література:** основна [1]; додаткова [12; 17; 18].

### **Тестові завдання для перевірки знань**

*1. До методів реалізації рішення належить:*

- а) "дерево рішень";
- б) факторний аналіз;
- в) теорія ігор;
- г) мережний графік.

*2. До загальних критеріїв організаційної ефективності не належать:*

- а) темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції;
- б) рівень загальної рентабельності;
- в) коефіцієнт фінансової стійкості;



- г) темпи росту продуктивності праці;
- д) темпи зростання суми валового прибутку;
- е) зниження витрат на 1 грн товарної продукції.

*3. До класифікації потреб Д. Мак Клееланда не відносять потреби:*

- а) успіху;
- б) влади;
- в) безпеки;
- г) приналежності.

*4. Менеджер – це:*

- а) суб'єкт управління;
- б) об'єкт управління;
- в) професійний керівник.

*5. На що направлений аналіз зовнішнього середовища організації:*

- а) на визначення сильних сторін організації;
- б) на виявлення слабких сторін організації;
- в) на виявлення зовнішніх можливостей та загроз;
- г) всі відповіді правильні?

*6. На що направлене управлінське обстеження внутрішнього середовища організації:*

- а) на визначення можливостей організації;
- б) на визначення зовнішніх загроз організації;
- в) на визначення сильних та слабких сторін організації;
- г) всі відповіді правильні?

*7. Назвіть основні функції менеджменту:*

- а) виробництво;
- б) організація;
- в) контроль якості;
- г) планування;
- д) мотивація;
- е) аналіз;
- є) постачання;
- ж) контроль;
- з) регулювання.

*8. Назвіть пов'язуючі процеси менеджменту:*

- а) комунікація;
- б) прийняття рішень;

- в) модифікація;
- г) комбінація.

*9. Назвіть складові організаційного механізму управління:*

- а) організаційні форми;
- б) економічні методи управління;
- в) організаційна структура;
- г) соціально-психологічні методи управління;
- д) організаційно-розпорядницькі методи.

*10. Назвіть методи соціологічних досліджень:*

- а) соціальне регулювання;
- б) соціальне планування;
- в) спостереження;
- г) гуманізація праці;
- д) анкетування;
- е) інтерв'ювання.

*11. Назвіть характеристики раціоналістичного менеджменту:*

- а) енергетичний підхід до працівників;
- б) психологічний підхід до працівників;
- в) ставка на індивідуальну працю;
- г) ставка на колективну працю;
- д) переважно матеріальна винагорода;
- е) переважно нематеріальна винагорода;
- є) стимулювання технічної творчості.

### **Тема 3. Інструменти розвитку**

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Розвиток моделі управління підприємствами. Чинники, що спонукають до трансформації управлінських моделей.
2. Розвиток інформаційних ресурсів (ІР) підприємства, визначення базових понять. Специфіка застосування ІР.
3. Елементи інформаційних ресурсів і форми їх вияву.
4. Структура чинників стратегічного розвитку інформаційних ресурсів.
5. Контур управління розвитком ІР підприємства. Технологія формування стратегії розвитку ІР. Показники стратегічних цілей розвитку ІР підприємства.
6. Послідовність етапів моніторингу ІР ресурсів.

### **Теми виступів та доповідей**

1. Категоріальний базис управління розвитком підприємства.
2. Ситуаційно-ресурсний підхід до стратегічного управління розвитком підприємства.
3. Концепція формування і реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства. Методичний підхід до формування фінансової стратегії розвитку підприємства.
4. Механізми формування і реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства: принципи, методологія, технологія та інструменти
5. Формулювання системи стратегічних цілей фінансової діяльності і розроблення системи показників оцінювання ступеня досягнення цілей.
6. Технологія прийняття рішень у ході управління фінансовою стратегією підприємства.

### **Контрольні питання для самодіагностики**

1. У чому полягає сутність методології 20 ключів?
2. Охарактеризуйте ключі спрямовані на якість і ефективність виробництва.
3. Сутність ключів спрямованих на економію матеріалів та застосування провідних технологій.
4. У чому полягає зміст ключів, спрямованих на розвиток персоналу.
5. Охарактеризуйте ключові елементи інформаційної економіки.
6. У чому полягає вплив факторів інформаційної економіки на характеристики процесів взаємодії.

**Література:** основна [1; 2]; додаткова [6 – 8; 11; 18].

### **Завдання до самостійної роботи**

Ви працюєте менеджером на підприємстві (згідно з класифікатором професій). Перед вами поставлено завдання, яке необхідно вирішити. Підприємство ВАТ "Сфера" належить до машинобудівної галузі і виробляє продукцію орієнтовану на кінцевого споживача. Система управління – ієрархічна, тип організаційної структури – дивізіональний, стиль управління – автократичний. Підприємство має досвідчений персонал, середній вік якого складає 55 років. Працівники звикли до усталеної чітко регламентованої роботи. Підприємство має можливість отримувати пільгові довгострокові кредити. Підприємство працює з прибутком і рівнем

рентабельності вище середнегалузевої. Підприємство має усталені зв'язки з постачальниками матеріалів та комплектуючих на основі добре відпрацьованих логістичних схем. Підприємство має власний сайт з добре опрацьованою інформацією про підприємство, а також швидкісний доступ до ресурсів мережі Інтернет. Підприємство має сучасну інформаційну систему, яка охоплює всі структурні підрозділи. Підприємство має усталені ринки збуту продукції і високий імідж у споживачів його продукції. Продукція, що випускається підприємством на 80 % знаходиться на стадії зрілості, а на 20 % на стадії спаду.

**Завдання.** Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні виберіть загальну форму змін (трансформації), які доцільно обрати підприємству. Обґрунтуйте її через переваги, можливі ризики та ключові процеси і стимули. Обґрунтуйте доцільний тип розвитку (інноваційний, реінжиніринг, реструктуризація, антикризовий).

### **Хід виконання завдання**

Першим етапом вирішення завдання є: аналіз ключових проблем підприємства, який проводиться з суб'єктивною оцінкою студента; аналіз ключових рис діяльності підприємства, з метою поділу їх на ті, що допомагають процесу розвитку і ті, які слід розвивати.

Наступним етапом є: вибір форми розвитку підприємства, який слід провести через найбільші зміни, переваги форми розвитку, її ризики, ключові процеси через які процес розвитку буде здійснитися та ключові стимули, якими будуть користуватися менеджери під час вибору тієї чи іншої форми розвитку.

У процесі вирішення даного завдання використовується методологія, яка включає до свого складу чотири форми розвитку, які розміщено в відповідній ієрархії від простішої до складнішої залежно від наявності відповідних ресурсів та форми розвитку, такі як: внутрішній розвиток, дискретний ресурсний обмін людей та фізичних активів, міжорганізаційні альянси та придбання / продаж підприємства.

Далі слід обрати напрям розвитку як основну візію змін. Вибір напрямку розвитку слід проводити за методологією, в якій напрями розвитку розміщено за порядком та глибиною наявності їх на підприємстві.

Для форми розвитку *дискретний ресурсний обмін людей і фізичних активів* найбільшими змінами є активний ринок для нових ресурсів. Якщо він є в наявності то обирати дану форму розвитку. Перевагами цієї

форми є низький рівень затрат і безладдя на підприємстві через цільове придбання ресурсів. Ризиками цієї форми є обмежений доступ, обмежена координація зовнішнього обміну, обмежений захист поточних обмінів. Перший напрям розвитку це розвиток місії та стратегії, і за аналізом підприємства виявлено, що на підприємстві місія і стратегія мають бути сформовані. Інноваційний тип розвитку передбачає втілення інновацій у діяльність підприємства, але слід обґрунтувати які саме процеси потребують новацій і яких. Розвиток за типом реінжинірингу передбачає обґрунтування переходу підприємства на процесне управління, з переліком переваг, яке воно надасть підприємству.

### **Тестові завдання для перевірки знань**

*1. Назвіть ключові ідеї теорії "ідеальної бюрократії" М. Вебера:*

- а) формальна безособовість;
- б) акцент на задачах навчання, добору і тренування працівників;
- в) ієрархія визначає взаємини між посадами;
- г) ідеальний службовець діє без усяких емоцій;
- д) наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції .

*2. Назвіть принципи школи наукового управління Ф. Тейлора:*

- а) вимірювання праці – вимірювання праці робочим часом;
- б) влада й відповідальність;
- в) єдність керівництва;
- г) бюрократична система ієрархічна;
- д) єдність розпорядження;
- е) праця як індивідуальна діяльність.

*3. Назвіть принцип кількісної школи:*

- а) люди в основному мотивуються соціальними потребами;
- б) підвищення ефективності окремого працівника й організації в цілому на основі поведінкових наук;
- в) інтеграція математичного аналізу й суб'єктивних рішень менеджера.

*4. Назвіть переваги дивізійної структури управління:*

- а) єдність і чіткість розпорядкування;
- б) поліпшення координації робіт;
- в) контроль;
- г) висока гнучкість.

*5. Назвіть методи психологічного впливу:*

- а) соціологічні дослідження;
- б) формування малих груп;
- в) гуманізація праці.

*6. Назвіть уявлення про об'єкт управління під час використання процесного підходу:*

- а) підприємство як сукупність об'єкта й суб'єкта управління;
- б) підприємство як відкрита система;
- в) підприємство в мікро- і макросередовищі.

*7. Назвіть вимоги до організації:*

- а) наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе членами групи;
- б) наявність, принаймні, трьох людей, які вважають себе членами групи;
- в) наявність, принаймні, однієї мети, що приймають як загальну всі члени групи;
- г) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.

*8. Назвіть складові внутрішнього середовища організації:*

- а) люди;
- б) структура;
- в) екологія;
- г) задачі;
- д) політика;
- е) технологія;
- є) цілі.

*9. Назвіть ресурси, що становлять об'єкт перетворення в організації:*

- а) матеріальні;
- б) національні;
- в) демографічні;
- г) трудові;
- д) фінансові;
- е) природні;
- є) інформаційні.

*10. Назвіть представлення про об'єкт управління у ході використання системного підходу:*

- а) підприємство, як сукупність об'єкта й суб'єкта управління;

- б) підприємство, як відкрита система;
- в) підприємство в мікро- і макросередовищі.

11. Назвіть організаційні процеси як складову внутріорганізаційного менеджменту:

- а) технічні засоби;
- б) комунікації;
- в) прийняття рішень;
- г) фінанси;
- д) влада й вплив;
- е) дозвіл конфліктів.

#### **Тема 4. Управлінські принципи розвитку**

##### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства.
2. Розвиток персоналу підприємства – визначення поняття.
3. Які складові аспекти розвитку персоналу використовують сучасні підприємства?
4. Розкрийте зміст культурно-ціннісного аспекту розвитку персоналу.
5. У чому полягає сутність загальної моделі навчання і розвитку персоналу?
6. Охарактеризуйте методіку розрахунку програми розвитку професійно-кваліфікаційної підготовки персоналу.
7. Як реалізується поведінковий аспект розвитку персоналу?
8. Управлінський аспект – навчання навичкам командної роботи та інформаційний аспект розвитку персоналу.

##### **Теми виступів та доповідей**

1. Створення бажаної бізнес-культури підприємства, яке розвивається.
2. Розвиток технологічних рішень-каталізаторів змін в процесах розвитку підприємства.

##### **Контрольні питання для самодіагностики**

1. Сутність принципу лідерства, ієрархій, можливого контролю, надзору.
2. Сутність принципів винагороди, робочого класу, створення вартості.
3. Сутність інформаційного принципу, принципу координації, принципу динамічного балансу.

4. Охарактеризуйте принципи архітектора та стратегічної орієнтації.
5. Розкрийте зміст принципів команди, влади та комунікаційного принципу.
6. Сутність принципів часу циклу, контролю, вирішення конфліктів, можливостей.

**Література:** основна [1; 3; 4]; додаткова [11; 14; 16].

### **Завдання до самостійної роботи**

Ви працюєте менеджером на підприємстві (згідно з класифікатором професій). Перед вами поставлено завдання, яке необхідно вирішити.

1. Підприємство ВАТ "Горизонт" належить до машинобудівної галузі і виробляє продукцію, орієнтовану на кінцевого споживача.

2. Система управління – ієрархічна, тип організаційної структури – функціональний, стиль управління – демократичний.

3. Підприємство має досвідчений персонал, середній вік якого складає вік до 40 років, звичний до самостійності у виконанні робіт.

4. Підприємство не має можливості отримувати пільгові довгострокові кредити.

5. Підприємство працює з середнегалузевими прибутком і рівнем рентабельності.

6. Підприємство має усталені зв'язки з постачальниками матеріалів та комплектуючих на основі добре відпрацьованих логістичних схем.

7. Підприємство має власний сайт з добре опрацьованою інформацією про підприємство, а також швидкісний доступ до ресурсів мережі Інтернет.

8. Підприємство має сучасну інформаційну систему, яка охоплює всі структурні підрозділи.

9. Підприємство освоює нові ринки збуту продукції і високий імідж у споживачів його продукції.

10. Продукція, що випускається підприємством на 80 % знаходиться на стадії росту, а на 20 % на стадії зрілості.

**Завдання 1.** Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні, виберіть загальну форму змін (трансформації), які доцільно обрати підприємству та обґрунтуйте її через переваги, можливі ризики та ключові процеси і стимули. Обґрунтуйте доцільний тип розвитку та напрям розвитку.



**Завдання 2.** Диверсифіковане підприємство ВАТ "Горизонт" вибрало загальну форму змін (трансформації) та доцільний тип та напрям розвитку (див. рішення завдання 1). Виходячи з цього:

дайте пропозиції за ключовими позиціями програми розвитку місії та стратегії підприємства – запропонуйте відповідні інструменти розвитку та обґрунтуйте відповідні ключові індикатори;

запропонуйте та обґрунтуйте набір управлінських принципів, що забезпечують реалізацію запропонованих вами інструментів розвитку.

### **Хід виконання завдання**

**Завдання 1.** Першим етапом вирішення завдання є аналіз ключових проблем підприємства, який проводиться за допомогою суб'єктивного оцінювання студентом ключових рис діяльності підприємства, з метою поділу їх на ті, що допомагають процесу розвитку і ті, які слід розвивати.

Наступним етапом є вибір форми розвитку підприємства, який слід провести через аналіз найбільших зміни, переваг форми розвитку, її ризиків, ключових процесів, через які процес розвитку буде здійснюватися та ключові стимули, якими будуть користуватися менеджери під час вибору тієї чи іншої форми розвитку.

У ході вирішення даного завдання використовується методологія, яка включає до свого складу чотири форми розвитку, які розміщено в відповідній ієрархії від простої до складної залежно від наявності відповідних ресурсів та форми розвитку, такі як: внутрішній розвиток, дискретний ресурсний обмін людей та фізичних активів, міжорганізаційні альянси та придбання / продаж підприємства.

Для *внутрішньої форми розвитку* найбільшими змінами є наявність у компанії відповідних ресурсів для розвитку і якщо вони є в наявності, то слід обирати дану форму розвитку. Перевагами цієї форми є швидкість взаємозв'язку між підрозділами підприємства, співпраця між ними та захист комерційної таємниці підприємства від втручання зовнішнього середовища. Ризиками цієї форми є непорушні зобов'язання, залежність від обраної політики, непотужні стимули. Ключовим процесом виступає крос-функціональна координація між співробітниками підприємства. Ключовими стимулами є індивідуальні та групові винагороди, сфокусовані на змінах.

Для форми розвитку *дискретний ресурсний обмін людей і фізичних активів*, найбільшими змінами є активний ринок для нових ресурсів. Якщо він є в наявності то обирати дану форму розвитку. Перевагами цієї форми є низький рівень витрат і безладу на підприємстві через цільове придбання ресурсів. Ризиками цієї форми є обмежений доступ, обмежена координація зовнішнього обміну, обмежений захист поточних обмінів. Ключовим процесом виступає зовнішній пошук і внутрішня інтеграція. Ключовими стимулами є винагороди за пошук, винагороди за інтеграцію.

Для форми розвитку *міжорганізаційні альянси* найбільшими змінами є незначні проблеми на ринку під час придбання ресурсів і якщо ці проблеми можливо подолати і вони не в значній мірі перешкоджають розвитку підприємства, то слід обирати дану форму розвитку. Перевагами форми є спільні затрати, швидкий доступ до комплексних ресурсів, зв'язок з міжорганізаційною координацією, частково скорочені зобов'язання за рахунок того, що два підприємства функціонують та розвиваються разом, двосторонній захист від двох сторін. Ризиками цієї форми є невпорядкована координація, внутрішні конфлікти, можлива втрата права власності основного підприємства. Ключовим процесами виступає системний пошук партнерів, міжфірмова координація, внутрішні зобов'язання та захист від збитків. Ключовими стимулами є однакові стимули партнерів-підприємств, однакові внутрішні стимули для розвитку в обох підприємств.

Форму розвитку *придбання/продаж* слід обирати якщо у підприємства великі проблеми на ринку під час придбання ресурсів. Перевагами форми є міра придбання ресурсів, глибина інтеграції, захист комерційної таємниці підприємства від втручання зовнішнього середовища. Ризиками форми є високі затрати на придбання підприємства, повільна інтеграція та непотужні стимули для подальшого розвитку. Ключовими процесами виступають система пошуку перед придбанням, системи переконфігурації після придбання. Ключовими внутрішніми стимулами є те, що вони однакові для нових та "старих" робітників.

Наступним кроком слід обрати напрям розвитку як основну візію змін. Вибір напрямку розвитку слід проводити за методологією, в якій напрями розвитку розміщено за порядком та глибиною наявності їх на підприємстві.

Перший напрям розвитку це розвиток місії та стратегії, і якщо за аналізом підприємства виявлено, що на підприємстві місія і стратегія

сформовані та працюючі – слід переходити до наступного напрямку. Наступним напрямом є створення бажаної бізнес-культури, і якщо за аналізом підприємства виявлено, що на підприємстві бізнес-культура сформована та її підтримує все підприємство, то слід переходити до наступного напрямку. Наступним напрямом є інтегрування та вдосконалення ведення бізнесу. Інтегрування являє собою комплексний процес взаємодії усього підприємства у напрямку поглиблення в виробництво одного товару чи послуги шляхом об'єднання з підприємством-компаньйоном. Слід пам'ятати, що інтеграція буває двох типів: вертикальна та горизонтальна залежно від місця обраного підприємства у процесі створення товару (первинний, вторинний, третинний). Вертикальна інтеграція проводиться шляхом об'єднання з підприємством на рівень вище або нижче даного, інтеграції мають назву інтеграція вперед і назад відповідно. Горизонтальна інтеграція проводиться шляхом об'єднання з підприємством яке стоїть на одному і тому ж рівні з обраним підприємством, але продукція може відрізнитися. Проте, якщо на підприємстві процеси інтеграції вже запущено або інтеграція недоцільна, слід переходити до наступного напрямку розвитку. Останнім напрямом розвитку є розвиток технологічних рішень, який передбачає вихід підприємства на новий рівень ведення бізнесу з переглядом усіх процесів на підприємстві.

Крім того, слід обрати тип розвитку як основний інструментарій змін. Вибір типу розвитку слід проводити за методологією, в якій напрями розвитку розміщено за порядком та глибиною наявності їх дії на основні процеси на підприємстві. Вибір можливо обирати не за порядком, проте він повинен бути обґрунтованим.

Інноваційний тип розвитку передбачає втілення інновацій у діяльність підприємства, але слід обґрунтувати які саме процеси потребують новацій і яких.

Розвиток за типом реінжинірингу передбачає обґрунтування переходу підприємства на процесне управління, з переліком переваг, яке воно надасть підприємству. Крім того, обирається критичний бізнес-процес діяльності підприємства, а також детально описується реінжиніринг даного процесу. Також є можливим приведення схеми ключового бізнес-процесу до і після реінжинірингу і розроблення графіка проведення реінжинірингу. В розробленні графіка проведення реінжинірингу слід привести приклади особливості проведення процесу реінжинірингу саме обраним

підприємством та навести таблицю з етапами реінжинірингу та строками його виконання.

Реструктуризація, як тип змін, передбачає зміну структур підприємства. Це може бути зміна типу організаційної структури (додавання чи виключення з організаційної структури окремих елементів), також це може бути зміна форми власності.

Антикризовий тип розвитку використовується, коли завдяки іншим типам розвитку неможливо отримати позитивні результати, тоді слід розробити стратегію виходу підприємства з кризової ситуації. Вибір слід обґрунтувати.

**Завдання 2.** Оберіть обґрунтований набір управлінських принципів, що дозволить менеджерам підприємства приймати ефективні рішення для реалізації програми розвитку. Набір управлінських принципів слід формувати лише з тих, що мають місце в інформаційній економіці.

Вибір ключів, за методологією 20 ключів Івао Кобоясі, слід проводити відповідно до загальної програми розвитку (форма, тип, напрям розвитку). Перше слід обрати наявний рівень розвитку підприємства за методологією (1 – 5), а далі – здійснити вибір необхідних ключів розвитку з урахуванням того, що перші три ключі є базовими та необхідними, а останній 20-ий ключ, є фінальним під час вибору повного набору ключів. Набір ключів зазначити з обґрунтуванням їх виробу та відповідного рівня (на 1 більше, ніж існуючий).

Обґрунтування індикаторів результативності розвитку слід проводити з використанням системи збалансованих показників Balance Score card, вказавши мету, первинного та вторинного індикаторів для кожної підцілі розвитку за відповідною методологією. Слід зауважити, що може бути декілька цілей кожного типу й кожна з них має декілька первинних та декілька вторинних індикаторів.

### **Тестові завдання для перевірки знань**

*1. Чинники зовнішнього середовища прямого впливу на організацію:*

- а) економіка;
- б) споживачі;
- в) екологія;
- г) конкуренти;

- д) науково-технічний прогрес;
- е) постачальники;
- є) адміністративні країни.

*2. Чинники внутрішнього середовища організації:*

- а) місія, цілі, люди, технологія, структура;
- б) конкуренти, постачальники, споживачі, профспілки;
- в) цілі, завдання, структура, люди, технології.

*3. Загальні характеристики організації:*

- а) наявність ресурсів;
- б) взаємозв'язок із зовнішнім середовищем;
- в) відсутність взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;
- г) горизонтальний поділ праці;
- д) вертикальний поділ праці;
- е) відсутність внутрішньої структури;
- є) необхідність управління.

*4. Прийняття управлінських рішень – це:*

- а) максимізація прибутку;
- б) досягнення місії фірми;
- в) вибір оптимального рішення з декількох альтернатив;
- г) зростання іміджу фірми.

*5. Вкажіть думки Герцберга щодо мотивації персоналу:*

- а) потреби розподіляються на первинні та вторинні;
- б) потреби розподіляються на гігієнічні фактори та мотиватори;
- в) поведінка людини визначає незадовільнену потребу;
- г) мотиватори активно впливають на поведінку людини.

*6. Перешкодами в організаційних комунікаціях є:*

- а) перекручування повідомлень;
- б) інформаційні перевантаження;
- в) інформаційні бюлетені;
- г) регулювання інформаційних потоків.

*7. Підвищенню ефективності комунікацій сприяють:*

- а) регулювання інформаційних потоків;
- б) використання емпатії;
- в) вибіркове сприйняття;
- г) фільтрація;
- д) спрощення мови повідомлення.

*8. Структура організації:*

а) визначає горизонтальний розподіл праці – закріплення певної праці за спеціалістами служб або підрозділів;

б) взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, закріплених за підрозділами;

в) функціональні обов'язки, закріплені за кожним керівником, і визначені їм повноваження;

г) всі відповіді правильні.

*9. Стратегічне планування, як система – це:*

а) процес створення підтримки стратегічної-відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу;

б) сукупність дій та рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того щоб допомогти організації досягнути цілей.

*10. У якій з наведених структур основним недоліком можна вважати подвійну підпорядкованість виконавців:*

а) матрична;

б) дивізіональна;

в) лінійна;

г) функціональна?

*11. У відношенні до яких видів ресурсів не застосовується попередній контроль:*

а) людські ресурси;

б) матеріальні ресурси;

в) фінансові ресурси;

г) до всіх застосовується?

## **Тема 5. Системи індикаторів управління розвитком підприємств**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. TQM (тотальне управління якістю). Система стандартів якості ISO 9000.

2. Охарактеризуйте систему інтегрованого управління об'єктами інтеграційного управління групою підприємств.

3. Структура предметної області формування та реалізації стратегії розвитку.

4. У чому полягає відмінність методологічних підходів до синтезу системи управління стратегічним розвитком підприємства (системного підходу, параметричної діагностики, цільового підходу, ситуаційного підходу, ситуаційно-ресурсного підходу)?

5. Охарактеризуйте технологію управління стратегічним розвитком.

6. Розкрийте зміст принципів управління стратегічним розвитком підприємств.

7. Які складові має організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства?

### **Теми виступів та доповідей**

1. Складові предметної області управління розвитком підприємства і ключові фактори, які визначають її характеристики.

2. Технологія управління стратегічним управлінням розвитку підприємства.

### **Контрольні питання для самодіагностики**

1. У чому полягає сутність управління розвитком бізнесу через індикатори?

2. Сутність управління розвитком бізнесу через первинні та вторинні індикатори.

3. Яким чином відбувається використання вторинних індикаторів на різних рівнях управління?

4. Управління розвитком бізнесу з використанням збалансованої системи індикаторів BSC (BusinessBalancedScorecard).

5. Чому системи міжнародних стандартів є джерелом якісних індикаторів результативності?

6. Розкрийте зміст використання TQM та системи стандартів якості ISO 9000 в управлінні розвитком.

**Література:** основна [4]; додаткова [13; 21].

### **Тестові завдання для перевірки знань**

1. Назвіть ключові ідеї наукового управління Ф. Тейлора:

а) управління здійснюється на основі абстрактних правил;

б) правила й регулятори діяльності кожної посади;

- в) ієрархія визначає взаємовідносини між посадами;
- г) ідеальний службовець діє без усяких емоцій;
- д) наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції;
- е) акцент на завданнях навчання, відбору й тренування працівників.

*2. Назвіть теорії, які відносяться до раціоналістичних концепцій менеджменту:*

- а) школа людських відносин Е. Мейо;
- б) теорія "ідеальної бюрократії" М. Вебера;
- в) класична школа А. Файоля;
- г) школа поведінкових наук;
- д) школа наукового управління Ф. Тейлора.

*3. Назвіть принципи класичної школи А. Файоля:*

- а) вимір праці – вимір праці робочим часом;
- б) влада й відповідальність;
- в) єдність керівництва;
- г) бюрократична система є ієрархічною;
- д) єдність розпорядження;
- е) праця як індивідуальна діяльність.

*4. Назвіть принципи школи людських відносин Е. Мейо:*

- а) люди в основному мотивуються соціальними потребами;
- б) підвищення ефективності окремого працівника й організації в цілому на основі поведінкових наук;
- в) інтеграція математичного аналізу і суб'єктивних рішень менеджера.

*5. Назвіть ключові ідеї класичної школи А. Файоля:*

- а) наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції;
- б) раціональний розподіл функцій управління;
- в) ієрархія визначає взаємини між посадами;
- г) ідеальний службовець діє без будь-яких емоцій.

*6. Назвіть теорії, що відносяться до концепцій поведінкового менеджменту:*

- а) школа людських відносин Е. Мейо;
- б) теорія "ідеальної бюрократії" М. Вебера;
- в) класична школа А. Файоля;
- г) школа поведінкових наук;
- д) школа наукового управління Ф. Тейлора.



*7. Назвіть принципи теорії "ідеальної бюрократії" М. Вебера:*

- а) вимір праці – вимір праці робочим часом;
- б) влада й відповідальність;
- в) єдність керівництва;
- г) бюрократична система є ієрархічною;
- д) єдність розпорядження;
- е) праця як індивідуальна діяльність;
- є) формальна безособовість.

*8. Назвіть принцип школи поведінкових наук:*

- а) люди в основному мотивуються соціальними потребами;
- б) підвищення ефективності окремого працівника й організації в цілому на основі поведінкових наук;
- в) інтеграція математичного аналізу й суб'єктивних рішень менеджера.

*9. Назвіть конкретні функції управління:*

- а) виробництво;
- б) організація;
- в) контроль якості;
- г) планування;
- д) мотивація;
- е) аналіз;
- є) постачання;
- ж) контроль;
- з) регулювання.

*10. Назвіть послідовність етапів прийняття рішень:*

- а) оцінка альтернатив;
- б) діагноз проблеми;
- в) виявлення альтернатив;
- г) остаточний вибір альтернативи;
- д) вибір критеріїв ухвалення рішення.

*11. Назвіть механізми управління:*

- а) політичний;
- б) економічний;
- в) демографічний;
- г) соціально-психологічний;
- д) організаційний.

## **Завдання для перевірки знань**

**Мета:** на основі комплексного аналізу діяльності конкретного підприємства сформулювати цілі стратегічного розвитку та розробити програму розвитку.

**Тема завдання:** "Управління розвитком підприємства".

### **Структура**

Вступ

1. Комплексний аналіз діяльності підприємства "Назва підприємства"

1.1. Характеристика організації діяльності та структури управління підприємства

1.2. Аналіз продукції та ринків збуту

1.3. Аналіз фінансового стану підприємства

1.4. Ключові проблеми функціонування та розвитку підприємства

2. Розроблення стратегії розвитку підприємства

2.1. SWOT-аналіз

2.2. Формування цілей підприємства на стратегічну перспективу

2.3. Стратегія підприємства

3. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства

3.1. Обґрунтування шляху переходу підприємства на процесне управління

3.2. Реінжиніринг ключових бізнес-процесів

3.3. Розроблення графіку проведення реінжинірингу

4. Формування програми розвитку підприємства

4.1. Розроблення ключових заходів програми розвитку

4.2. Вибір і обґрунтування принципів реалізації програми розвитку

4.3. Обґрунтування індикаторів результативності розвитку підприємства

Висновки

### **Хід виконання завдання**

Студентом самостійно або за рекомендації викладача обирається підприємство для аналізу, бажано, щоб підприємство було тим же що буде обрано студентом у якості бази практики та предметом аналізу в дипломній роботі.

Завдання виконується самостійно у разі консультування викладачем на протязі вивчення дисципліни відповідно до графіку навчального процесу.

Завдання виконується з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних студентами за період навчання та придбання практичних навичок їх застосування під час вирішення проблем розвитку підприємства за допомогою формування програми розвитку та заходів, спрямованих на реалізацію запропонованої програми розвитку.

Завдання припускає наявність елементів наукового дослідження: практичної значущості; комплексного системного підходу до вирішення завдань розвитку підприємства; теоретичного використання передової сучасної методології і наукових розроблень; наявність елементів творчості.

**Практична значущість** завдання полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики.

Завдання вважається реальним, якщо воно виконано відповідно до наявних проблем підприємства, на основі його реальних даних за низку років, і результати якого повністю або частково можуть бути впроваджені в практику діяльності підприємства або аналогічних об'єктів.

У процесі виконання завдання, разом з теоретичними знаннями і практичними навиками за фахом, студент повинен продемонструвати здібності і уміння творчо мислити, навчитися розв'язувати науково-прикладні актуальні задачі.

### **Вимоги до змісту**

Завдання повинне містити такі розділи:

**Титульна сторінка.** Повинна містити назву університету; назву кафедри; тему завдання із зазначенням бази дослідження; прізвище, ініціали студента, назву навчальної дисципліни, номер академічної групи; дату подання завдання викладачеві на перевірку (день, місяць, рік).

**Зміст.** Повинен відтворювати назви розділів, параграфів тощо, які розкривають тему курсового проекту, з зазначенням номерів сторінок на яких вони розміщені.

**Вступ.** У цьому розділі студентом розкривається сутність і стан наукової задачі та її значущість, підстави та вихідні дані для розроблення теми проекту, надається обґрунтування необхідності проведення дослідження.

**Основна частина.** Складається з 4 розділів.

У **першому розділі** слід надати коротку інформацію про підприємство, назву, форму власності, юридичну адресу, галузь та основну продукцію, кількість працюючих і т.д. Слід привести схему організаційної структури та проаналізувати її.

Також слід проаналізувати продукцію та ринки збуту у вигляді динаміки за останні роки, результати привести у вигляді таблиць та рисунків, навести відповідні висновки.

Аналіз фінансового стану підприємства вміщує результати прибутку та реалізації, аналіз оборотних та поза оборотних активів, власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань у вигляді динаміки за останні роки. Результати подати у вигляді таблиць та рисунків, навести відповідні висновки.

Аналіз ключових проблем підприємства включає до свого складу коротке резюме підприємства (як у поточних завданнях до самостійної роботи), а також перелік ключових проблем функціонування підприємства, з короткою характеристикою проблеми, чи – то якість продукції чи система оплати праці.

У **другому розділі** проводиться розроблення стратегії підприємства, яка включає опис інструментів стратегічного аналізу, розгорнутий SWOT-аналіз діяльності підприємства з розрахунком стратегії підприємства та обґрунтуванням розрахованої стратегії.

Далі формуються цілі підприємства на стратегічну перспективу, виходячи з аналізу підприємства, та у розрізі класифікації цілей: загальні, адміністративні, комерційні, виробничі та цілі розвитку. Передбачається наявність декількох цілей у кожній класифікаційній ознаці.

Вибір стратегії розвитку підприємства. Мається на увазі розгляд внутрішніх та зовнішніх компетенцій підприємства, результатів SWOT-аналізу, цілей підприємства, та на їх основі прийняття чи перегляд обраної в результатів SWOT-аналізу стратегії підприємства. Вибір обґрунтувати висновками.

У **третьому розділі** спочатку наводиться обґрунтування переходу підприємства на процесне управління, з переліком переваг, яке воно надасть підприємству.

Далі обирається критичний бізнес-процес діяльності підприємства. Він описується за допомогою тексту та схематично за допомогою спеціальних програмних засобів. Далі проводиться реінжиніринг даного процесу,

результати якого також за допомогою тексту та схематично описуються за допомогою Ramus (кросплатформена система моделювання і аналізу бізнес-процесів) чи ARIS Express (система моделювання бізнес-процесів).

У розробленні графіка проведення реінжинірингу слід зазначити особливості проведення процесу реінжинірингу підприємства та подати таблицю з етапами реінжинірингу та строками його виконання. Розділ слід закінчити ґрунтовними висновками із зазначенням періоду впровадження реінжинірингу в днях.

У **четвертому розділі** спочатку наводяться проблеми функціонування та розвитку підприємства на базі аналізу попередніх розділів, та наводиться обґрунтований вибір форми, типу та напряму розвитку з наведенням переліку заходів програми розвитку.

Далі слід обрати обґрунтований набір управлінських принципів, що дозволить менеджерам підприємства приймати ефективні рішення для реалізації програми розвитку. Набір управлінських принципів слід формувати лише з тих, що мають місце в інформаційній економіці. Вибір ключів, за методологією 20 ключів Івао Кобоясі, слід проводити відповідно до загальної програми розвитку (форма, тип, напрямок розвитку). Спершу слід обрати наявний рівень розвитку підприємства за методологією (1 – 5), а далі здійснити вибір необхідних ключів розвитку з урахуванням того, що перші три ключі є базовими та необхідними, а останній 20 ключ, є фінальним під час вибору повного набору ключів. Набір ключів надати з обґрунтуванням їх виробу та відповідного рівня (на 1 більше, ніж існуючий).

Обґрунтування індикаторів результативності розвитку слід проводити з використанням системи збалансованих показників Balance Scorecard, з вказанням мети, первинного та вторинного індикаторів для кожної підцілі розвитку за відповідною методологією. Слід звертати увагу на те, що може бути декілька цілей кожного типу й кожна з них має декілька первинних та декілька вторинних індикаторів.

**Висновки.** У висновках надають перелік пропозицій і рекомендацій та практичні результати отримані в роботі. Закінчуються висновки формулюванням рекомендацій щодо практичного використання отриманих результатів.

**Список літератури.** Джерела слід розміщувати у вигляді списку в алфавітному порядку прізвищ авторів або заголовків. Відомості про джерела, які включені до списку, необхідно давати згідно з вимогами державного стандарту з обов'язковим наведенням праць.

**Додатки.** У додатки можуть бути включені матеріали, що є копією документів, звітів, або розрахункові таблиці, узагальнюючі схеми чи діаграми. За наявності кількох додатків оформлюється окрема сторінка "ДОДАТКИ", номер якої є останнім, що відноситься до обсягу курсової роботи.

### **Вимоги до оформлення**

Завдання слід оформляти за допомогою комп'ютера на одній стороні аркуша білого паперу формату А4 (210 x 297 мм) з міжрядковим інтервалом 1,5 відповідно до вимог Державного стандарту України ДСТУ 3008-95 "Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення" (тридцять рядків на сторінці).

Обсяг завдання повинен становити 25 – 35 друкованих сторінок. Текст необхідно друкувати, залишаючи береги таких розмірів:

лівий – 30 мм;

правий – 10 мм;

верхній – 20 мм;

нижній – 20 мм.

Текст основної частини завдання поділяють на розділи і підрозділи. Заголовки структурних частин курсової роботи "ЗМІСТ", "ВСТУП", "РОЗДІЛ ...", "ВИСНОВКИ", "СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ", "ДОДАТКИ" друкують заголовними літерами симетрично до тексту.

Заголовки підрозділів друкують рядковими літерами (крім першої заголовної) з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовка не ставлять. В кінці заголовка, надрукованого в підбір до тексту, крапка ставиться.

Усі структурні складові основної частини починаються з нових сторінок, відокремлюються від наступного тексту одним пустим рядком. Крапка після назви розділу або підрозділу не ставиться.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, рисунків, таблиць подають арабськими цифрами без знаку №.

Структурні частини завдання "ЗМІСТ", "ВСТУП", "ВИСНОВКИ", "СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ" не нумерують. Номер розділу ставлять після слова "РОЗДІЛ" на тому ж рядку, після номера крапку не ставлять, а потім з нового рядка пишуть (друкують) заголовок розділу.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу та порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка,

наприклад: "2.3." (третій підрозділ другого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу.

Ілюстрації та таблиці необхідно подавати безпосередньо після тексту, де вони згадані (дано посилання за зразком – "подано на рис. 3.1", "дивись у табл. 3.2" або "... (рис. 3.2)") вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації та таблиці, які розміщені на окремих сторінках, включають до загальної нумерації сторінок.

Ілюстрації позначають словом "Рис." та нумерують послідовно в межах розділу, за виключенням ілюстрацій, поданих у додатках.

Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу та порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка. Наприклад: "Рис. 1.2" (другий рисунок першого розділу). За умови наявності у роботі тільки однієї ілюстрації, цей рисунок нумерується як "Рис. 1". Номер ілюстрації, її назва та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією.

Таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих у додатках) в межах розділу. В правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис "Таблиця" із зазначенням її номера. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу та порядкового номеру таблиці, між якими крапка, наприклад: "Таблиця 1.2" (друга таблиця першого розділу).

При переносі частини таблиці на інший аркуш (сторінку) слово "Таблиця" та її номер вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть слова "Продовження табл." та вказують номер таблиці, наприклад: "Продовження табл. 1.2".

## **Змістовий модуль 2**

### **Управління розвитком: інноваційний аспект**

#### **Тема 6. Ключові поняття інноваційного розвитку**

##### **Питання для самостійного опрацювання**

Моделі інноваційного розвитку.

## Теми виступів та доповідей

1. Перетворення досягнень науково-технічного прогресу в реальні нові технології, товари, послуги.
2. Інноваційні чинники циклічності економічного розвитку, вплив базисних технологій, інноваційних кластерів.

## Контрольні питання для самодіагностики

1. Управління інноваційним розвитком як економічна категорія.
2. Інноваційний процес, його характеристики, складові та закономірності.
3. Фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – дослідно-конструкторські роботи – впровадження.
4. Типи інноваційного процесу. Еволюція управління дослідженнями та розробленнями.

## Завдання до самостійної роботи

**Завдання 1.** Побудуйте моделі зміни капіталізації об'єктів економічного розвитку як моделей розвитку за допомогою побудови моделей авторегресії та розподіленого лага з урахуванням екзогенних змінних капіталізації конкуруючих об'єктів економічного розвитку (для підприємств, що входять в одну галузь) під впливом змін, що є результатом інноваційної діяльності. Проведіть кількісне та якісне динамічне оцінювання об'єктів економічного розвитку.

Для цього виконайте таку послідовність дій:

1. Визначте конкуруючі об'єкти економічного розвитку, зміна капіталізації яких впливає на об'єкт економічного розвитку, для якого здійснюється побудова моделі безпосередньо.
2. Зберіть статичну інформацію зміни капіталізації у вигляді часових рядів по всіх конкуруючих об'єктах економічного розвитку.
3. Визначте капіталізацію одного об'єкту економічного розвитку як залежну змінну ( $y$ ).
4. Визначте капіталізацію  $N$  об'єктів економічного розвитку як незалежних екзогенних змінних ( $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ ).



5. Побудуйте моделі авторегресії та розподіленого лага.
6. Перевірте отримані на 5-му кроці моделі на адекватність.
7. Здійсніть оцінювання розвитку об'єктів економічного розвитку.

**Завдання 2.** Використовуючи таку послідовність дій процесу дослідно-конструкторських робіт:

- Виявлення слабких сторін продукції або технології і побажань споживачів.
- Розроблення технічного завдання.
- Пошук готових рішень або елементів рішення поставленого завдання.
- Висування припущень з виконання завдання.
- Економічне оцінювання і вибір найбільш ефективних пропозицій.
- Створення ескізного проекту.
- Перевірка можливості виконання проекту.
- Створення технологічного проекту.
- Створення прототипу на основі технологічного проекту.
- Проведення основних випробувань.
- Створення пробної партії, з урахуванням виправлень недоліків прототипу після випробування.
- Проведення повного комплексу випробувань.
- Доведення і виправлення можливих проблем.
- Розроблення робочої документації.

Визначте зміст та послідовність дослідно-конструкторських робіт обраного вами (чи відомого вам) підприємства.

### **Приклад виконання завдання 2**

Компанія "Айсберг" була заснована в 1989 році і працює на ринку комерційного холоду. Вона є провідним українським виробником холодильного обладнання для торгівлі. Напрямом діяльності є виробництво повного модельного ряду холодильного обладнання для супермаркетів і гіпермаркетів. Крім серійних моделей, "Айсберг"Лтд. розробляє і виготовляє холодильні вітрини за індивідуальними замовленнями відповідно з авторським дизайнерським проектом, враховуючи вимоги до демонстрації і охолодження товару.

Послідовність дослідно-конструкторських робіт "Айсберг"Лтд може бути відображено за допомогою мережевого графіка (рис. 1). Студент може деталізувати описання робіт більшою мірою.



Рис. 1. Мережевий графік проведення дослідно-конструкторських робіт (на прикладі нової моделі холодильного обладнання для супермаркетів і гіпермаркетів)

**Завдання 3.** Використовуючи наведену на рис. 2 послідовність дій процесу фундаментальних досліджень, або розробивши свою, на основі критичного аналізу наукових літературних джерел, визначте зміст та послідовність робіт фундаментальних досліджень обраного вами (чи відомого вам) підприємства.

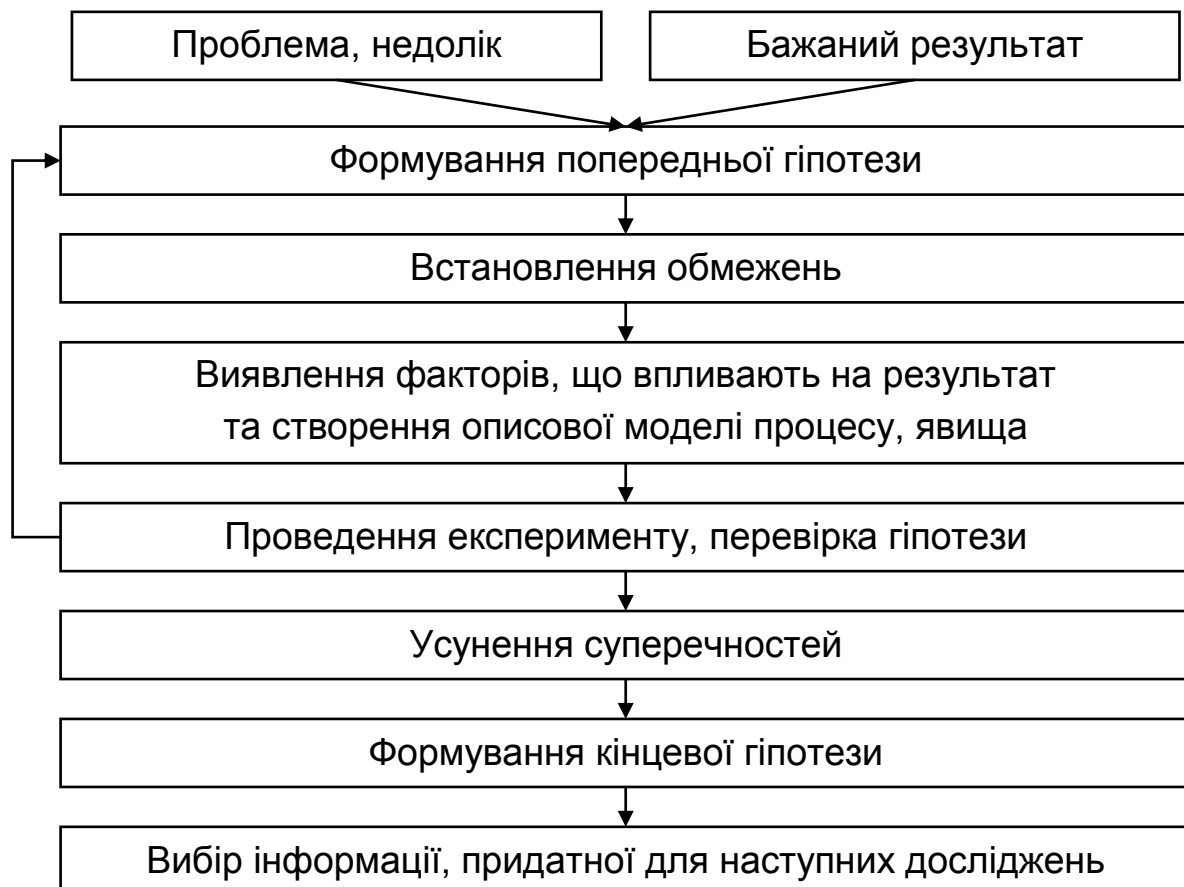


Рис. 2. Послідовність дій процесу фундаментальних досліджень

**Література:** основна [4; 5].

## Тема 7. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку

### Питання для самостійного опрацювання

Множинність організаційних форм і функцій фахівців інноваційного розвитку.

## **Теми виступів та доповідей**

1. Переваги інноваційного розвитку за рахунок створення венчурних фірм: концентрація фінансових і матеріально-технічних ресурсів за обраним напрямом дослідження; вузька спеціалізація наукових пошуків або розроблення невеликого кола технічних ідей; високий рівень мотивації праці кваліфікованих спеціалістів; гнучкість і мобільність з урахуванням ринкової кон'юнктури; можливість швидкої переорієнтації на інші напрями; відсутність бюрократизму в управлінні; мобільність організаційної структури; швидка комерційна реалізація ідеї, технології.

2. Основні форми міжфірмового співробітництва: угоди про співробітництво за окремими аспектами діяльності; створення спільних підприємств; угоди про поглинання новаторських дрібних фірм великими компаніями з метою придбання нових технологій; установа підрядних відносин.

## **Контрольні питання для самодіагностики**

1. Множинність організаційних форм і функцій фахівців інноваційного розвитку.
2. Міжфірмова науково-технічна кооперація в інноваційних процесах.
3. Форми малого інноваційного підприємництва.
4. Відмінність фірм-інкубаторів першого, другого та третього типу.

## **Завдання до самостійної роботи**

Проаналізуйте інноваційну діяльність технологічних парків України: "Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка" (м. Київ), "Інститут електрозварювання імені Є. О. Патона" (м. Київ), "Інститут монокристалів" (м. Харків), "Вуглемаш" (м. Донецьк), "Інститут технічної теплофізики" (м. Київ), "Київська політехніка" (м. Київ), "Інтелектуальні інформаційні технології" (м. Київ), "Укрінфотех" (м. Київ), "Агротехнопарк" (м. Київ), "Еко-Україна" (м. Донецьк), "Наукові і навчальні прилади" (м. Суми), "Текстиль" (м. Херсон), "Ресурси Донбасу" (м. Донецьк), "Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій" (УМБІЦЕНТ) (м. Одеса), "Яворів" (Львівська область), "Машинобудівні технології" (м. Дніпропетровськ).

Проаналізуйте інноваційну діяльність двох – трьох (за бажанням студента – більшої кількості) значних технологічних парків світу.

Проаналізуйте дані табл. 1 – 3.

Таблиця 1

**Динаміка техніко-економічних показників діяльності технопарків  
з прийняттям Закону України № 991 від 16.07.99 р.**

| Показник   | Закон України № 991–XIV<br>від 16.07.99 р. |         |                          |
|--|--|---------|--------------------------|
|  | Період                                     |         | Зміна                    |
|  | 2000 – 2001 рр.                            | 2004 р. |                          |
| Обсяг реалізації інноваційної продукції, млн грн         | 77   | 1 787   | Зростання<br>в 10,2 разу |
| Обсяг експорту, млн грн                                  | 74   | 294     | Зростання<br>в 4 рази    |
| Частка продукції технопарків в інноваційної продукції, % | 0,5  | 9,5     | Зростання<br>в 19 разів  |
| Перераховано до бюджету, млн грн                         | 7  | 116     | Зростання<br>в 16,6 раза |
| Створено нових робочих місць                             | 314  | 828     | Зростання<br>в 2,6 раза  |

Таблиця 2

**Динаміка техніко-економічних показників діяльності технопарків  
з прийняттям Закону України № 3333 від 12.01.06 р.**

| Показник   | Закон України № 3333–XIV<br>від 12.01.06 р. |         |                        |
|--|---|---------|------------------------|
|  | Період                                      |         | Зміна                  |
|  | 2005 р.                                     | 2010 р. |                        |
| Обсяг реалізації інноваційної продукції, млн грн         | 2 273                                       | 455     | Падіння<br>в 5 разів   |
| Обсяг експорту, млн грн                                  | 367   | 214     | Падіння<br>в 1,71 разу |
| Частка продукції технопарків в інноваційної продукції, % | 8,1   | 1,1     | Падіння<br>в 6,23 раза |
| Перераховано до бюджету, млн грн                         | 149   | 77,7    | Падіння<br>в 1,92 раза |
| Створено нових робочих місць                             | 399   | 25      | Падіння<br>в 16 разів  |

**Динаміка техніко-економічних показників діяльності технопарків  
з прийняттям Податкового кодексу**

| Показник   | Податковий кодекс |  |
|--|-------------------|--|
|  | Період            | Зміна<br>(по відношенню<br>до 2010 р.) |
|  | 2011 р.           |  |
| Обсяг реалізації інноваційної продукції, млн грн         | 7,8               | Падіння<br>в 4,68 раза                 |
| Обсяг експорту, млн грн                                  | 0                 | Падіння                                |
| Частка продукції технопарків в інноваційної продукції, % | 0,02              | Падіння<br>в 55 разів                  |
| Перераховано до бюджету, млн грн                         | 2,7               | Падіння<br>в 28,78 раза                |
| Створено нових робочих місць                             | 5                 | Падіння<br>в 5 разів                   |

Надайте ваші рекомендації створення нового технопарку (якщо б його створювали ви, або у якості менеджера за наказом) в Україні або світі у вигляді есе на 2 – 3 сторінки з урахуванням потенційних умов його діяльності.

**Література** : основна [4; 5], додаткова [17; 18].

## **Тема 8. Вимірювання рівня інноваційного розвитку**

### **Питання для самостійного опрацювання**

Гармонізація системи показників науково-технічного та інноваційного розвитку.

### **Теми виступів та доповідей**

1. Гармонізація системи показників науково-технічного та інноваційного розвитку.

2. Система Посібників ОЕСР, Осло, Фраскати для вимірювання інноваційного розвитку.

## Контрольні питання для самодіагностики

1. Методичні підходи до оцінювання інноваційного розвитку.
2. Чинники формування інноваційного розвитку.
3. Система показників інноваційного розвитку згідно з міжнародними підходами.
4. Система показників інноваційного розвитку в Україні.
5. Економічні показники інноваційної активності об'єктів розвитку.

### Завдання до самостійної роботи

**Завдання 1.** Проведіть визначення найбільш вагомих факторів розвитку Харківської області за рахунок інновацій на основі побудови регресійних моделей та оцінки статистичної значущості їх параметрів. Вихідні дані, які мають бути доповнені студентом до поточного року навчання (табл. 4), забезпечені статистичною інформацією. Щодо залежної та незалежних змінних вони позначені таким чином:

$Y_6$  – темп змінення обсягів виробництва (1993р. – базовий);

$X_5$  – загальна сума витрат, тис. грн;

$X_6$  – дослідження і розроблення, тис. грн;

$X_7$  – придбання нових технологій, тис. грн;

$X_8$  – підготовка виробництва для впровадження інновацій, тис. грн;

$X_9$  – придбання машин та обладнання, які пов'язані з упровадженням інновацій, тис. грн;

$X_{10}$  – інші витрати, тис. грн;

$X_{11}$  – механізація та автоматизація виробництва, введення нових технологічних процесів, од. на рік;

$X_{12}$  – освоєно інноваційні види продукції, найменувань;

$X_{13}$  – з них нові види техніки, найменувань;

$X_{14}$  – інвестиції в основний капітал, млн грн.

Зробіть розгорнуті висновки визначення основних факторів, які на рівні Харківської області на сучасному етапі здійснюють вплив на розвиток промисловості.

Таблиця 4

**Дані для розрахунку впливу показників інноваційної активності підприємств, впровадження інновацій, інвестицій в основний капітал на зміну обсягів виробництва у Харківській області**

| Позначення | Темп змінення обсягів виробництва (1990р. – базовий) | Загальна сума витрат | У тому числі за напрямками: |                            |   |   |                 | Механізація та автоматизація виробництва, введення нових технологічних процесів на рік | Освоєно інноваційні види продукції | з них нові види техніки | Інвестиції в основний капітал |         |             |         |
|------------|--|----------------------|-----------------------------|----------------------------|---|---|-----------------|--|------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------|-------------|---------|
|            |  |                      | дослідження і розробки      | придбання нових технологій | підготовка виробництва для впровадження інновацій | придбання машин та обладнання пов'язані з упровадженням інновацій | інші витрати    |  |                                    |                         |                               | одиниць | найменувань | млн грн |
|            |  |                      |                             |                            |   |   |                 |  |                                    |                         |                               |         |             |         |
| Рік        | Y <sub>6</sub>                                       | X <sub>5</sub>       | X <sub>6</sub>              | X <sub>7</sub>             | X <sub>8</sub>                                    | X <sub>9</sub>  | X <sub>10</sub> | X <sub>11</sub>  | X <sub>12</sub>                    | X <sub>13</sub>         | X <sub>14</sub>               |         |             |         |
| 1990       | 1  | -                    | -                           | -                          | -   | -   | -               | -  | -                                  | -                       | -                             |         |             |         |
| 1991       | 0,972  | -                    | -                           | -                          | -   | -   | -               | 812  | 1132                               | 364                     | -                             |         |             |         |
| 1992       | 0,918  | -                    | -                           | -                          | -   | -   | -               | 765  | 1606                               | 305                     | -                             |         |             |         |
| 1993       | 0,895  | -                    | -                           | -                          | -   | -   | -               | 552  | 1160                               | 181                     | -                             |         |             |         |
| 1994       | 0,514  | -                    | -                           | -                          | -   | -   | -               | 245  | 1075                               | 101                     | -                             |         |             |         |
| 1995       | 0,348  | -                    | -                           | -                          | -   | -   | -               | 186  | 770                                | 172                     | -                             |         |             |         |
| 1996       | 0,304  | -                    | -                           | -                          | -   | -   | -               | 122  | 612                                | 127                     | 721                           |         |             |         |
| 1997       | 0,348  | -                    | -                           | -                          | -   | -   | -               | 99   | 694                                | 135                     | 835                           |         |             |         |
| 1998       | 0,353  | -                    | -                           | -                          | -   | -   | -               | 103  | 793                                | 121                     | 824                           |         |             |         |
| 1999       | 0,366  | -                    | -                           | -                          | -   | -   | -               | 112  | 906                                | 111                     | 841                           |         |             |         |
| 2000       | 0,38   | 188102,9             | 24520,7                     | 37813,7                    | 36571,3   | 41463,5   | 47733,7         | 126  | 810                                | 57                      | 1373                          |         |             |         |
| 2001       | 0,457  | 224036,7             | 24934,1                     | 73420,5                    | 16789,9   | 43465   | 65427,2         | 131  | 1437                               | 86                      | 1955                          |         |             |         |
| 2002       | 0,493  | 344494,7             | 24517,1                     | 89620,2                    | 19154,9   | 79909,1   | 131293,4        | 179  | 1620                               | 75                      | 2468                          |         |             |         |
| 2003       | 0,54624  | 397975,1             | 17219,1                     | 16500,1                    | 208663,6  | 135338,5  | 20253,8         | 172  | 219                                | 32                      | 3554                          |         |             |         |
| 2004       | 0,63419  | 776400,5             | 25221,7                     | 34566,2                    | 282222,4  | 348991,1  | 85399,1         | 108  | 191                                | 60                      | 5055                          |         |             |         |
| 2005       | 0,71346  | 592036,8             | 35824,5                     | 57721,9                    | 75305,6   | 198052,1  | 225132,7        | 112  | 161                                | 64                      | 5775                          |         |             |         |
| 2006       | 0,75556  | 347496,9             | 31225,5                     | 30106                      | 71686,8   | 185623,5  | 28855,1         | 116  | 137                                | 82                      | 7957                          |         |             |         |
| 2007       | 0,82809  | 277465,6             | 102222,5                    | 3208,9                     | X   | 132719,4  | 39314,8         | 96   | 175                                | 74                      | 12051                         |         |             |         |
| 2008       | 0,8579   | 274835               | 81556                       | 411,3                      | X   | 149869,4  | 42998,3         | 95   | 167                                | 63                      | 11819                         |         |             |         |
| 2009       | 0,68375  | 439625,8             | 83949,6                     | 26664,2                    | X   | 307448,5  | 21563,5         | 760  | 197                                | 61                      | 8315                          |         |             |         |
| 2010       | 0,7234   | 529900,0             | 72134,0                     | X                          | X   | 433848,9  | 23666,9         | 877  | 191                                | 51                      | 8063,4                        |         |             |         |
| 2011       | 0,7632   | 806000,0             | 93737,6                     | X                          | X   | 669874,2  | 30095,6         | 708  | 169                                | 83                      | 13035,0                       |         |             |         |
| 2012       | 0,7449   | 738200,0             | 99568,0                     | X                          | X   | 590336,7  | 42755,6         | 943  | 276                                | 115                     | 14759,2                       |         |             |         |
| 2013       | 0,7039   | 642287,2             | 125265,0                    | X                          | X   | 471944,0  | 22458,6         | 375  | 246                                | 89                      | 9292,6                        |         |             |         |
| 2014       | 0,6701   | 711133,9             | 146160,1                    | X                          | X   | 509517,2  | 36482,3         | 273  | 394                                | 112                     | -                             |         |             |         |



**Завдання 2.** Проведіть визначення найбільш вагомих факторів розвитку будь-якої іншої області (крім Харківської області), або регіону світу або держави за рахунок інновацій на основі побудови регресійних моделей та оцінки статистичної значущості їх параметрів. Вихідні дані будь-якої іншої області (крім Харківської області), або регіону світу або держави, які мають бути доповнені студентом до поточного року навчання та оформлені по аналогії з табл. 4, забезпечені статистичною інформацією, також слід позначити як залежні та незалежні змінні.

**Завдання 3.** Зберіть данні статистичної звітності Європейського інноваційного табло (TheEuropeanInnovationScoreboard) за такими показниками:

- Населення з вищою освітою на 100 осіб населення у віці 25 – 64 років.
- Участь в довічному навчанні на 100 осіб населення у віці 25 – 64 років.
- Державні витрати на НДДКР (% від ВВП).
- Широкосмуговий доступ до мережі Інтернет.
- Витрати бізнесу на НДДКР (% від ВВП).
- Патенти на мільйон населення.

Визначте динаміку змін інноваційного розвитку окремої країни або регіону (на мікро- та мезорівні) за показниками на основі побудови статистичних моделей розвитку, зробіть прогнози можливих структурних зрушень інноваційного розвитку; зробіть пропозиції обрання напрямів інноваційного розвитку.

### **Тестові завдання для перевірки знань**

*1. Питомі витрати на НДДКР в обсягу продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми, належать до:*

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

*2. Питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау належать до:*

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

3. *Витрати на придбання інноваційних фірм належать до:*

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

4. *Наявність фондів на розвиток ініціативних розроблень належить до:*

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

5. *Показник інноваційності ТАТ (turn-aroundtime) належить до:*

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

6. *Тривалість процесу розроблення нового продукту (нової технології) належить до:*

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

7. *До витратних показників не належать:*

- а) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми;
- б) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;
- в) витрати на придбання інноваційних фірм;
- г) тривалість підготовки виробництва нового продукту.

8. *До витратних показників не належать:*

- а) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукоємкої продукції фірми;
- б) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;
- в) кількість розроблень або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- г) витрати на придбання інноваційних фірм.

*9. До показників, що не характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:*

- а) показник інноваційності ТАТ (turn-aroundtime);
- б) тривалість процесу розроблення нового продукту;
- в) кількість розроблень або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- г) тривалість виробничого циклу нового продукту.

*10. До показників, що не характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:*

- а) показник інноваційності ТАТ (turn-aroundtime);
- б) тривалість процесу розроблення нового продукту;
- в) обсяг нових послуг, що надають;
- г) тривалість виробничого циклу нового продукту.

*11. До показників, що не характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:*

- а) показник інноваційності ТАТ (turn-aroundtime);
- б) тривалість процесу розроблення нового продукту;
- в) склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп;
- г) тривалість виробничого циклу нового продукту.

*12. До структурних показників належать:*

- а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;
- б) кількість розроблень або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- в) показник інноваційності ТАТ(turn-aroundtime);
- г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми.

*13. До витратних показників належать:*

- а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;
- б) кількість розроблень або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- в) показник інноваційності ТАТ (turn-aroundtime);
- г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми.

*14. До показників, які характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:*

- а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;
- б) кількість розроблень або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- в) показник інноваційності ТАТ (turn-aroundtime);
- г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми.

*15. До показників оновлення належать:*

- а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;
- б) кількість розроблень або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- в) показник інноваційності ТАТ (turn-aroundtime);
- г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми.

*16. До структурних показників належать:*

- а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;
- б) кількість розроблень або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- в) показник інноваційності ТАТ (turn-aroundtime);
- г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми.

*17. До витратних показників належать:*

- а) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;
- б) тривалість процесу розроблення нового продукту (нової технології);
- в) показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускають 2, 3, 5 і 10 років);
- г) склад і кількість спільних підприємств, зайнятих використанням нової технології та створенням нової продукції.

*18. До показників, які характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:*

- а) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;

- б) тривалість процесу розроблення нового продукту (нової технології);
- в) показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускають 2, 3, 5 і 10 років);
- г) склад і кількість спільних підприємств, зайнятих використанням нової технології та створенням нової продукції.

*19. До показників оновлення належать:*

- а) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;
- б) тривалість процесу розроблення нового продукту (нової технології);
- в) показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускають 2, 3, 5 і 10 років);
- г) склад і кількість спільних підприємств, зайнятих використанням нової технології та створенням нової продукції.

*20. До структурних показників належать:*

- а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;
- б) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;
- в) тривалість процесу розроблення нового продукту (нової технології);
- г) показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускають 2, 3, 5 і 10 років);
- д) склад і кількість спільних підприємств, зайнятих використанням нової технології та створенням нової продукції.

*21. До витратних показників належать:*

- а) витрати на придбання інноваційних фірм;
- б) тривалість підготовки виробництва нового продукту;
- в) кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень);
- г) чисельність і структура співробітників, зайнятих НДДКР.

*22. До показників, які характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:*

- а) витрати на придбання інноваційних фірм;
- б) тривалість підготовки виробництва нового продукту;
- в) кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень);
- г) чисельність і структура співробітників, зайнятих НДДКР.

*23. До показників оновлення належать:*

- а) витрати на придбання інноваційних фірм;
- б) тривалість підготовки виробництва нового продукту;
- в) кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень);
- г) чисельність і структура співробітників, зайнятих НДДКР.

*24. До структурних показників належать:*

- а) витрати на придбання інноваційних фірм;
- б) тривалість підготовки виробництва нового продукту;
- в) кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень);
- г) чисельність і структура співробітників, зайнятих НДДКР.

*25. До витратних показників належать:*

- а) наявність фондів на розвиток ініціативних розроблень;
- б) тривалість виробничого циклу нового продукту;
- в) обсяг нових послуг, що надають;
- г) склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп.

*26. До показників, які характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:*

- а) наявність фондів на розвиток ініціативних розроблень;
- б) тривалість виробничого циклу нового продукту;
- в) обсяг нових послуг, що надають;
- г) склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп.

*27. До показників оновлення належать:*

- а) наявність фондів на розвиток ініціативних розроблень;
- б) тривалість виробничого циклу нового продукту;
- в) обсяг нових послуг, що надають;
- г) склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп.

*28. До структурних показників належать:*

- а) наявність фондів на розвиток ініціативних розроблень;
- б) тривалість виробничого циклу нового продукту;

- в) обсяг нових послуг, що надають;
- г) склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп.

**Література** : додаткова [13; 14].

## **Тема 9. Стратегії інноваційного розвитку**

### **Питання для самостійного опрацювання**

Методи пошуку та аналізу інноваційних можливостей.

### **Теми виступів та доповідей**

1. Пошук та розширення нових можливостей об'єктів інноваційного розвитку.
2. Аналіз зовнішньої та внутрішньої позиції об'єктів інноваційного розвитку.

### **Контрольні питання для самодіагностики**

1. Формування стратегій інноваційного розвитку.
2. Декомпозиція формування стратегій об'єктів інноваційного розвитку.
3. Принципи розроблення стратегій інноваційного розвитку.
4. Пошук та розширення нових інноваційних можливостей.
5. Аналіз зовнішньої та внутрішньої позиції об'єктів інноваційного розвитку.
6. Визначення ключових факторів успіху в розробленні стратегій інноваційного розвитку.
7. Оцінювання інноваційного потенціалу об'єктів інноваційного розвитку в рамках розроблення стратегій.
8. Методи пошуку та аналізу інноваційних можливостей.

### **Тестові завдання для перевірки знань**

*1. Про стратегію лідерства об'єкта розвитку свідчить коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, який становить:*

- а) 0,50;
- б) 0,02;
- в) 0,10;
- г) 0,01.

2. Про стратегію лідерства об'єкта розвитку свідчить коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР, який становить:

- а) 0,50;
- б) 0,02;
- в) 0,20;
- г) 0,01.

3. Про стратегію лідерства об'єкта розвитку свідчить коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР, який становить:

- а) 0,26;
- б) 0,02;
- в) 0,20;
- г) 0,01.

4. Про стратегію лідерства об'єкта розвитку свідчить коефіцієнт освоєння нової техніки, який становить:

- а) 0,46;
- б) 0,25;
- в) 0,20;
- г) 0,01.

5. Про стратегію лідерства об'єкта розвитку свідчить коефіцієнт освоєння нової продукції, який становить:

- а) 0,60;
- б) 0,25;
- в) 0,20;
- г) 0,01.

6. Про стратегію лідерства об'єкта розвитку свідчить коефіцієнт інноваційного зростання, який становить:

- а) 0,70;
- б) 0,25;
- в) 0,20;
- г) 0,01.

7. Про стратегію послідовника об'єкта розвитку свідчить коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР, який становить:

- а) 0,70;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,20.



8. Про стратегію послідовника об'єкта розвитку свідчить коефіцієнт освоєння нової техніки, який становить:

- а) 0,70;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,20.

9. Про стратегію послідовника об'єкта розвитку свідчить коефіцієнт освоєння нової продукції, який становить:

- а) 0,70;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,20.

10. Про стратегію послідовника об'єкта розвитку свідчить коефіцієнт інноваційного зростання, який становить:

- а) 0,70;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,20.

### **Завдання до самостійної роботи**

На основі форм фінансової звітності об'єкта розвитку (студент обирає об'єкт розвитку самостійно) та форм статистичної звітності щодо інноваційної діяльності визначте стратегічну спрямованість, розрахувавши такі показники (та зіставивши їх із нормативними): коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю; коефіцієнт освоєння нової техніки; коефіцієнт освоєння нової продукції; коефіцієнт інноваційного зростання.

### **Приклад виконання завдання**

Об'єктом розвитку було обрано ТОВ "Металікс Інжиніринг". Було розраховано та зіставлено з нормативними значеннями такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДР і ДКР (Кпр).

Цей коефіцієнт характеризує професійно-кадровий склад підприємства. Він показує частку персоналу, що займається безпосередньо

розробленням нових продуктів і технологій; виробничим і інженерним проектуванням; іншими видами технологічної підготовки виробництва для випуску нових продуктів або упровадження нових послуг відносно до середньо-спискового складу всіх постійних і тимчасових працівників, що числяться на підприємстві.

Він визначається за формулою:

$$K_{\text{пр}} = P_{\text{н}} / Ч_{\text{р}},$$

де  $P_{\text{н}}$  – кількість зайнятих у сфері НДР і ДКР, чол.;

$Ч_{\text{р}}$  – середня чисельність працівників підприємства, чол.

$$K_{\text{пр}} \text{ "Металікс Інжиніринг" } = 3 / 27 = 0,11.$$

$K_{\text{пр}} \leq 0,20 \dots 0,25$  – стратегія послідовника.

## 2. Коефіцієнт майна, призначеного для НДР і ДКР ( $K_{\text{нм}}$ ).

Цей коефіцієнт показує частку майна (експериментального і дослідницького призначення, а також придбаних машин і устаткування), пов'язаного з технологічними інноваціями в загальній вартості всіх виробничо-технологічних машин і устаткування. Він покликаний охарактеризувати матеріально-технічну базу і науково-дослідну оснащеність підприємства, включаючи господарський інвентар. При розрахунку цього показника можна співвідносити як засоби, що знаходяться у власності підприємства або взяті на умовах фінансової оренди (лізингу), так і машини та устаткування, взяті в господарську оренду, за формулою:

$$K_{\text{нм}} = \text{Одп} / \text{Овп},$$

де  $\text{Одп}$  – вартість устаткування досвідчено-приладового призначення, грн;

$\text{Овп}$  – вартість устаткування виробничого призначення, грн.

$$K_{\text{нм}} \text{ ТОВ "Металікс Інжиніринг" } = 57\,000 \text{ грн} / 390\,000 \text{ грн} = 0,14.$$

$K_{\text{нм}} < 0,25 \dots 0,30$  – стратегія послідовника.

3. Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю визначити неможливо оскільки немає відповідних даних.

#### 4. Коефіцієнт освоєння нової техніки (Кот).

Цей коефіцієнт характеризує здібність підприємства до освоєння нового устаткування і новітніх виробничо-технологічних ліній. Основні виробничі фундації, як відомо, піддаються фізичному і моральному зношуванню. Останній обумовлений НТП, який сприяє розробленню і впровадженню прогресивної техніки і викликає необхідність своєчасного оновлення діючих основних виробничих фундацій. Звідси необхідним представляється аналіз співвідношення знов введених у експлуатацію основних виробничо-технологічних фундацій порівняно з іншими засобами, включаючи будівлі, споруди, транспорт.

$$\text{Кот} = \text{ОФн} / \text{Офср},$$

де ОФн – вартість знов введених основних фундацій, грн;

Офср – середньорічна вартість основних виробничих фундацій підприємства, грн.

$$\text{Кот ТОВ"Металікс Інжиніринг"} = 140\ 000 \text{ грн} / 502\ 000 \text{ грн} = 0,27.$$

Кот  $\leq$  0,35 ... 0,40 – стратегія послідовника.

#### 5. Коефіцієнт освоєння нової продукції (Коп)

Цей коефіцієнт характеризує здібність підприємства до впровадження інноваційних технологічних змін. Практика показує, що для нарощування темпів об'єму продажів і освоєння нових ринків необхідно повністю міняти продукцію за період від трьох до п'яти років. Звідси для аналізу інноваційної активності необхідним представляється оцінювати об'єми реалізації нових і вдосконалених товарів і послуг, а також продукції, виготовленої з використанням базових або поліпшених технологій, за формулою:

$$\text{Коп} = \text{ВРнп} / \text{ВРзаг},$$

де ВРнп – виручка від продажу нової, або вдосконаленої продукції (робіт, послуг) і продукції (робіт, послуг), виготовленої з використанням нових або поліпшених технологій, грн;

ВРзаг – загальна виручка від продажу всієї продукції (робіт, послуг), грн.

$$\text{Коп ТОВ"Металікс Інжиніринг"} = 18\ 000\ 000 \text{ грн} / 309\ 000\ 000 \text{ грн} = 0,58.$$

Коп  $\geq$  0,45 ... 0,50 – стратегія лідера.

## 6. Коефіцієнт інноваційного зростання (Кіз).

Цей коефіцієнт характеризує стійкість технологічного зростання і виробничого розвитку. Він показує частку коштів, що виділяються підприємством: на власні і сумісні дослідження з розроблення нових технологій; на цілеспрямований прийом (переклад) на роботу висококваліфікованих фахівців; на навчання і підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями; на господарські договори з проведення маркетингових досліджень, в загальному об'ємі всіх інвестицій (у тому числі капіталоутворюючих і портфельних). Цей коефіцієнт може свідчити про досвід підприємства з управління інноваційними проектами.

Він визначається за формулою:

$$Кіз = I_{дос} / I_{заг},$$

де  $I_{дос}$  – вартість науково-дослідних і навчально-методичних інвестиційних проектів, грн;

$I_{заг}$  – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.

$$Кіз ТОВ "Металікс Інжиніринг" = 53\ 000 \text{ грн} / 18\ 7000 \text{ грн} = 0,28.$$

$$Кіз \leq 0,55 \dots 0,60 \text{ – стратегія послідовника.}$$

Тобто, у розвитку за рахунок використання інновацій, для ТОВ "Металікс Інжиніринг" притаманна стратегія послідовника.

**Література** : основна [4; 5].

## **Тема 10. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку.**

### **Ризики інноваційного розвитку**

#### **Питання для самостійного опрацювання**

Визначення особливості ризиків інноваційного розвитку.

#### **Теми виступів та доповідей**

1. Визначення особливості ризиків інноваційного розвитку.
2. Основні методи оцінювання ризиків, та можливість їх використання для оцінювання ризиків інноваційного розвитку.

### Контрольні питання для самодіагностики

1. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку.
2. Основні методи, джерела, форми забезпечення інноваційного розвитку за кордоном та в Україні.
3. Оцінювання ціни власного та запозиченого капіталу об'єктів інноваційного розвитку як основи прийняття рішень щодо цього інвестування.
4. Визначення особливості ризиків інноваційного розвитку.
5. Основні методи оцінювання ризиків, та можливість їх використання для оцінювання ризиків інноваційного розвитку.

### Завдання до самостійної роботи

Підприємство, що займається виробництвом хлібобулочних виробів, збирається реалізувати інноваційний проект виробництва кондитерських виробів. Для цього воно закуповує необхідне обладнання, яке розміщує на своїх виробничих площах. Визначте рівень премії за ризик для даного проекту, користуючись таблицею співвідношення середнього класу інновації і середньої премії за ризик (табл. 5).

Таблиця 5

### Співвідношення середнього класу інновації і середньої премії за ризик

|                         |   |     |   |   |   |    |    |    |
|-------------------------|---|-----|---|---|---|----|----|----|
| Середній клас інновації | 1 | 2   | 3 | 4 | 5 | 6  | 7  | 8  |
| Премія за ризик, %      | 0 | 0,5 | 1 | 2 | 5 | 10 | 20 | 30 |

Для виконання завдання можна премію за ризик визначати після розрахунку середнього класу інновації за такою формулою:

$$R = \frac{\sum_{k=1}^n R_k}{n},$$

де  $R_k$  – клас складності інновації за  $k$ -им класифікаційним признаком; (табл. 6);

$n$  – кількість класифікаційних признаков.

**Література :** основна [4; 5].

**Класифікація нововведень та інноваційних процесів за групами ризику**  
(у дужках клас за признаком)

| Ознаки поділа на групи                               | Значення ознак, дозволяючих визначити групу ризику нововведення та інноваційного процесу |                                |   |                   |                             |   |                                |                           |  |  |
|--|--|--------------------------------|---|-------------------|-----------------------------|---|--------------------------------|---------------------------|--|--|
| 1  | 2  |                                |   |                   |                             |   |                                |                           |  |  |
| 1. За змістом (видом) нововведення                   | (8) Нова мета  | (4) Нове рішення               | (7) Новий продукт                             |                   | (6) Нова технологія (метод) |   | (4) Новий регламент, структура |                           | (5) Нова послуга                         |  |
| 2. Тип новатора (сфера створення)                    | (6) Науково-технічні організації та відділення   |                                | (7) Виробничі фірми та відділення             |                   |                             | (4) Маркетингові підрозділи і фірми             |                                |                           | (3) Споживачі і їх організації           |  |
| 3. Тип новатора (область знань і функцій)            | (6) Фінанси і економіка  | (4) Організація та керівництво | (7) Виробництво                               | (3) Юриспруденція | (8) Техніка і технологія    | (1) Консультанти                                | (8) Природознавство            | (2) ноу-хау               | (5) Соціальні та суспільні ланки         |  |
| 4. Вид іноватора (сфери нововведення: фірми, служби) | (7) Науково-технічні ланки   |                                | (6) Промислові ланки                          |                   |                             | (5) Фінансові, маркетингові та комерційні ланки |                                |                           | (4) Експлуатаційні і обслуговуючий ланки |  |
| 5. Рівень іноваторів                                 | (7) Підрозділ фірми  |                                | (8) Фірма                                     |                   | (6) Концерн, корпорація     |   |                                | (5) Галузь, група галузей |  |  |
| 6. Територіальний масштаб нововведення               | (4) Район, місто   | (5) Область, край              | (6) Російська Федерація, країни СНД та Балтії |                   |                             | (5) Інтерналізація                              |                                |                           |  |  |
| 7. Масштаб поширення нововведення                    | (5) Одиначна реалізація  |                                | (6) Обмежена реалізація (дифузія)             |                   |                             | (7) Широка дифузія                              |                                |                           |  |  |

| 1  | 2                                 |   |                              |                                   |                                    |
|--|-----------------------------------|---|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| 8. За ступенем радикальності               | (8) Радикальне (піонерні, базові) | (4) Орденарні (винаходження нових розроблень) |                              | (2) Удосконалення (модернізація)  |                                    |
| 9. За глибиною перетворення іноватора      | (6) Системні                      |   | (4) Комплексні               |                                   | (1) Елементи, локальні             |
| 10. Причина виникнення нового (ініціатива) | (7) Розвиток науки і техніки      |   | (5) Потреби виробництва      |                                   | (3) Потреби ринка                  |
| 11. Етапи ЖЦ попиту на новий продукт       | (8) Зародження Э                  | (3) Прискорення росту $G_1$                   | (4) Сповільнення росту $G_2$ | (5) Зрілість М                    | (7) Згасання (спад) D              |
| 12. Характер кривої ЖЦ товару              | (1) Типова, класична крива        | (3) Крива з «повторним циклом»                |                              | (5) «Гребінкова» крива            | (7) «Пікова» крива                 |
| 13. Етапи ЖЦ товару (по типовій кривій)    | (7) Виведення на ринок            |   | (4) Ріст                     | (5) Зрілість                      | (8) Занепад (спад)                 |
| 14. Рівень мінливості технології           | (1) «Стабільна» технологія        |   | (5) «Плодотворна»            | (8) «Мінлива» технологія          |                                    |
| 15. Етапи ЖЦ технології                    | (8) Зародження E                  | (2) Прискорення росту $G_1$                   | (4) Сповільнення росту $G_2$ | (6) Зрілість М                    | (7) Загасання (спад) D             |
| 16. Етапи ЖЦ організації – іноватора       | (8) Створення                     | (6) Встановлення                              | (2) Зрілість                 | (3) Перебудова                    | (7) Спадок                         |
| 17. Тривалість інноваційного процесу       | (2) Оперативні (до 0,5 року)      | (4) Короткострокові (до 1 року)               |                              | (6) Середньострокові (2 – 3 роки) | (8) Довгострокові (більше 3 років) |

### 3. Система оцінювання успішності самостійної роботи

Розподіл балів за виконання завдань для самостійної роботи у межах тем змістових модулів навчальної дисципліни наведено в табл. 7.

Таблиця 7

#### Розподіл балів за завданнями та змістовними модулями

| Завдання для самостійної роботи | Змістовий модуль 1 |    |    |    |    | Змістовий модуль 2 |    |    |    |    | Сума балів |
|---------------------------------|--------------------|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|------------|
|                                 | T1                 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1                 | T2 | T3 | T4 | T5 |            |
| Максимальна кількість балів     | 2                  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2                  | 2  | 2  | 2  | 2  | 20         |

Виконання кожного завдання для самостійної роботи оцінюється відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця.



## Рекомендована література

### Основна

1. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий : монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь. – Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2005. – 348 с.

2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. – 640 с.

3. Пушкарь А. И. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия (модели, стратегии, механизмы) / А. И. Пушкарь, Е. Н. Грабовский, Е. В. Пономаренко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2005. – 480 с.

4. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / під заг. ред. д.е.н., проф. Ястремської О. М., к.е.н., доц. Верещагіної Г. В. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 398 с. Укр. мова.

5. Управління інноваційною діяльністю : монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Ястремської О. М., к.е.н., доц. Верещагіної Г. В. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 404 с. Укр. мова

### Додаткова

6. Афонин И. В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены : учеб. пособ. / И. В. Афонин. – Москва : Дашков и К, 2002. – 380 с.

7. Бритков В. Б. Анализ и тенденции развития современных систем управления предприятиями / В. Б. Бритков, Н. Д. Смольянинов // Системные исследование. Методологические проблемы. Ежегодник, Эдиториал УРСС. – Москва : 2003. – С. 11 – 19.

8. Букович Х. Управление знаниями : руководство к действию / Х. Букович, Р. Уильямс ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 504 с.

9. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – 2-е изд., испр. – Москва : ЭКСМО–Пресс, 2001. – 480 с.

10. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – Київ : Вища школа, 1995. – 266 с.

11. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / Ф. Питер Друкер ; пер. с англ. – Москва : ИД "Вильямс", 2000. – 272 с.

12. Ивин Л. Н. Информационная экономика / Л. Н. Ивин, В. М. Куклин. – Харьков : Кросроуд, 2005. – 436 с.
13. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп–Бизнес, 2003. – 304 с.
14. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : монография / Н. В. Куркин. – Днепропетровск : АРТ–ПРЕСС, 2004. – 452 с.
15. Мочерный С. Модели трансформационных процессов экономики С. Мочерный // Экономика Украины. – 2000. – № 17– С. 13–20.
16. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 654 с.
17. Пушкар О. І. Управління великомасштабними проектами : навч. посіб. / О. І. Пушкар. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2000. – 248 с.
18. Пушкар А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкар, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Харьков : ООО "Модель Вселенной", 2001. – 452 с.
19. Пушкар А. И. Модели управления развитием производственно-экономических систем : монография / А. И. Пушкар. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 268 с.
20. Системи підтримки прийняття рішень / О. І. Пушкар, В. М. Гіковатий, О. С. Євсєєв та ін. – Харків : ВД "Инжек", 2006. – 304 с.
21. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : Издательский Дом "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.
22. Інноваційна та науково-технічна сфера України [Текст] : монографія / Б. В. Гриньов, Д. В. Чеберкус, В. С. Шовкалюк та ін. ; під загал. ред. Б. В. Гриньова. – Київ : НТУУ "КПІ" ВПІ ВПК "ПОЛІТЕХНІКА", 2012. – 88 с.
23. Закон України " Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків" № 991-XIV від 16 липня 1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rada.gov.ua>.

### **Інформаційні ресурси**

24. Електронний каталог Національно бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).
25. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки ім. В. Г. Короленка. – Режим доступу : <http://korolenko.kharkov.com>.

26. Закон України " Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків" № 991-XIV від 16 липня 1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rada.gov.ua>.

27. Сайт група компаний ИНТАЛЕВ. – Режим доступу : <http://www.intalev.ru/index.php?id=92>.

28. Сайт Электронной библиотеки Grebennikon. – Режим доступу : <http://grebennikon.ru/journal-25.html>.

29. Сайт ТОВ "Интеллектуальный Партнер". – Режим доступу : <http://www.intelpart.com/manage/r-main.htm>.

30. Структурная диаграмма системы 20 ключей. – Режим доступу : [http://www.devbusiness.ru/development/restructuring/20Keys\\_UAMC.htm](http://www.devbusiness.ru/development/restructuring/20Keys_UAMC.htm).

31. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. – access mode : <http://www.sourceoecd.org/scienceIT/9264013083>.

32. <http://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>.

### **Методичне забезпечення**

33. Пономаренко В. С. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий : монография / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 160 с.

34. Пономаренко В. С. Модели управления персоналом корпораций : монография / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь, Ле Ван Шон. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 232 с.

35. Сорокіна А. С. Управління розвитком: матеріали курсу [Електронний ресурс] / А. С. Сорокіна. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view/php?id=2555>.

## Зміст

|   |    |
|---|----|
| Вступ.....  | 3  |
| 1. Загальні відомості .....   | 4  |
| 2. Завдання для самостійної роботи.....                               | 5  |
| Змістовий модуль 1 Методологічні основи<br>управління розвитком ..... | 5  |
| Змістовий модуль 2 Управління розвитком:<br>інноваційний аспект ..... | 31 |
| 3. Система оцінювання успішності самостійної роботи .....             | 56 |
| Рекомендована література.....   | 57 |
| Основна .....   | 57 |
| Додаткова .....   | 57 |
| Інформаційні ресурси .....  | 58 |
| Методичне забезпечення .....  | 59 |

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

**Методичні рекомендації  
до самостійної роботи студентів  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
другого (магістерського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Пушкар** Олександр Іванович  
**Верещагіна** Ганна Валентинівна  
**Сорокіна** Анастасія Сергіївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *К. Л. Бикова*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2017 р. Поз. № 76 ЕВ. Обсяг 61 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

---

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*