

Міністерство культури України  
Харківська державна академія культури

Кафедра "Менеджменту і адміністрування"

**ПРОГРАМА**  
**ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ІСПИТУ**  
для здобуття ступеня "Магістр"  
зі спеціальності "Менеджмент організацій і адміністрування"  
(після освітньо-кваліфікаційного рівня "Спеціаліст")

Харків-2015

## Передмова

Програма для складання вступного іспиту з фаху "Менеджмент організацій і адміністрування" на отримання ступеня "Магістр" складено із дисциплін зазначених у Державному стандарті підготовки фахівців за спеціальності "Менеджмент організацій і адміністрування" – 0306: "Менеджмент організацій", "Інвестиційний менеджмент", "Інноваційний менеджмент", "Стратегічний менеджмент". Знання студентів оцінюється за 5-ти бальною системою.

Студент повинен показати високі теоретичні знання економічних та управлінських дисциплін, навички наукової викладацької та управлінської діяльності.

Програму затверджено на засіданні кафедри протокол № 6 від "03" грудня 2015р.

Укладачі: професор Дегтяр А.О., доцент Г. В. Пшинка.

# МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

## Тема 1. Управлінські моделі

Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набір форм впливу, принципів. Компоненти управлінської моделі: цільові установки менеджменту, характер впливу зовнішнього оточення, варіація результативності, органи управління та внутрішній потенціал організації.

Цільові управлінські моделі: самовивожвання організації, якісного або кількісного росту організації; виведення організації у лідери; управління за цілями; управління за "слабкими сигналами". Економічні моделі управління: максимізації темпів самозростання функціонального капіталу; виводу організації з кризового стану; виводу з безприбуткового стану. Моделі забезпечення конкурентоздатності організації: фірми-лідера; "переслідування"; "рівноправ'я". Поведінські моделі управління: влади та реалізації владних повноважень; корисності менеджера. Адміністративні управлінські моделі: жорстка директивна; ліберальне адміністрування; внутрішньоорганізаційне підприємництво; співучасті; м'яке адміністрування; самоврядування. Комбінаційні управлінські моделі. Реалізація принципу урахування інтересів організації.

## Тема 2. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм

Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності. Система споживчої кооперації: особливості структури, формування виконавчих, дорадчих та контролюючих органів. Повноваження пайовиків. Орендні підприємства. Характерні особливості функціонування. Переваги та недоліки орендних відносин. Перспективи, сутність та особливості акціонерних товариств, їх різновиди. Порядок утворення органів управління, специфіка організаційної структури. Збори акціонерів, правління, ревізійна комісія, спостережна рада: повноваження, функції. Організаційне контролювання.

Господарські товариства: з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, повні, командитні. Специфіка органів управління, порядок їх утворення. Спільне підприємство. Доцільність, умови та порядок утворення. Порядок функціонування. Переваги та недоліки. Підприємства малого бізнесу: умови створення, особливості та проблеми функціонування.

## Тема 3. Системи функціонального менеджменту

Взаємозв'язок між менеджментом та маркетинговою діяльністю. Основи маркетинговою менеджменту. Управління матеріально-технічною підсистемою. Управління маркетинговою діяльністю. Маркетингові служби підприємств та організація їх діяльності.

Управління фінансово-економічною підсистемою: оборотом, запасами, основними фондами, поточними витратами, доходами та прибутками.

Основи фінансового менеджменту. Фінансові основи формування майна, управління обіговими активами, формування власних та залучення позикових фінансових ресурсів, організація фінансового планування на підприємстві галузі.

Реалізація комерційної функції. Стадії процесу управління елементами комерційної діяльності: інформаційна, аналізу, прийняття рішення, реорганізації, контролю, коригування.

Етапи комерційної діяльності. Управління процесами формування товарного асортименту та товаропостачанням, товарними запасами. Управління збутом та організація товаропросування. Оцінка реалізації комерційного проекту. Система показників.

#### **Тема 4. Організація керівництва**

Завдання менеджера щодо керівництва діяльністю підприємства, форми участі у виконанні функцій (пряма і непряма, повна і часткова). Діапазон керованості, фактори, то його визначають. Проектування ієрархії менеджменту.

Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій.

Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення функцій заступників та рівня централізації управління.

Розподіл завдань: зв'язок з кваліфікацією виконавця. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень.

Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.

Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання.

Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.

Управління дисципліною. Дисципліна виробнича і трудова. Статичний та динамічний аспекти. Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

#### **Тема 5. Основи антикризового управління**

Кризові явища як фаза життєвого циклу організації. Особливості кризових ситуацій. Зміст періодів, що призводять організацію до кризи. Причини виникнення кризових явищ.

Сутність, основні ознаки, джерела виникнення кризових ситуацій Типологія: нормальна ситуація і відхилення, сприятливі можливості, несподіваний успіх. Умови використання.

Симптоми кризи. Етапи розвитку кризової ситуації в управлінні підприємством. Система заходів щодо управління підприємством у кризовій ситуації. Конструктивні та деструктивні кризи в управлінні.

Модель діагностики кризових ситуацій та банкрутства. Життєвий цикл кризової ситуації. Модель управління підприємством у кризі; тактика: захисна, наступальна. Моделі антикризового управління. Оперативні та стратегічні заходи виходу із кризового етапу. Класична модель оздоровлення.

Превентивні заходи запобігання кризових явищ. Використання методу зміни для оздоровлення організації.

Оздоровчий менеджмент для організації, що виходить із кризи. Склад організаційних заходів щодо управління змінами. Основні компоненти, які необхідно виконати для виходу із кризи. Технологія оздоровчого менеджменту. Формування оздоровчих фінансів.

## **Тема 6. Управління ризикозахищеністю підприємства**

Умови виникнення ризикової ситуації: наявність невизначеності, необхідність вибору альтернативи, зацікавленість у результаті. Невизначеність: стохастична, нестохастична, повна, часткова, природна, сенсова, лексична, цілей та умов, технічна, поведінкова, ретроспективна та перспективна. Суб'єкт та об'єкт ризику.

Поняття ділового ризику, його особливості у сучасних умовах. Зовнішні та внутрішні фактори ризику. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні.

Види ризику: за ступенем суб'єктивності та об'єктивності; конструктивний—деструктивний; систематичний—несистематичний; за кількістю осіб, що приймають рішення; за розміром; за можливістю страхування.

Аналіз та оцінювання ризику. Огляд. Методи кількісного оцінювання ризику. Етапи аналізу: виявлення окремих факторів, їх ідентифікація, оцінка можливих втрат та їх ймовірності, інтегральна оцінка ризику, визначення припустимого рівня ризику, вибір альтернативи. Специфічність вибору альтернатив в умовах ризику.

Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику.

Закон відповідності граничної корисності рівню граничної результативності.

Критерії ризикозахищеності. Рівень прагнень системи управління.

## **Тема 7. Конкурентна політика організації**

Сутність конкурентоспроможності. Склад та зміст факторів національного та міжнародного конкурентного середовища та його вплив на процес проведення змін в організації.

Сутність впливовості конкурентних сил. Моніторинг конкурентів. Конкурентний стан організації. Поняття конкурентних стратегій підприємства. Виявлення та оцінка стратегій конкурентів. Методи конкуренції. Узагальнена

модель менеджменту систем якості організації. Фактори успіху у конкурентній боротьбі, визначення рівня конкурентоспроможності.

Необхідність дотримання антимонопольного законодавства. Основні заходи щодо антимонопольної діяльності. Система органів Антимонопольного комітету України. Контроль за дотриманням антимонопольних вимог. Відповідальність організації за порушення антимонопольних вимог та антимонопольного законодавства.

Захист від недобросовісної конкуренції. Конкурентна політика комерційних підприємств. Створення потенціалу конкурентоспроможності організації.

## **Тема 8. Управління ефективністю підприємства**

Оцінка ефективності роботи функціональних підрозділів апарату управління. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління.

Поняття продуктивності на підприємстві. Співвідношення результатів діяльності та витрат. Система показників. Загальний процес управління ефективністю.

Критерій результативності та розвитку організаційної системи. Пріоритетність продуктивності. Взаємозв'язок факторів: розмір підприємства, цілі та функції, технологічні процеси, стадії розвитку, ступінь адаптованості.

Методи оцінки продуктивності: метод номінальної групи, метод Дельфі, багатокритеріальний метод, багатфакторний метод. Інтеграція методів.

Контроль результативності: основні підходи. Класифікація контролю та інтенсифікація розвитку підприємства, таксономія методів. Мотивація і результативність. Методи активізації. Особливості колективної результативності і продуктивності.

Цільові програми управління продуктивністю та розвитком підприємства: проектування, розробка, реалізація, регулювання. Стадії генеральної стратегії. Сфери обмеження розвитку підприємства.

## **Тема 9. Діагностика управління організацією**

Діагностика управління підприємством як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем. Діагностика сильних і слабких внутрішніх сторін діяльності підприємства (маркетинг, фінанси, основна діяльність, ресурсний потенціал, культура підприємства).

Види та етапи діагностики. Аналогова, поточна, оперативна, навчальна, перспективна, локальна, масштабна, вибіркова, діагностика проектів. Процес діагностики.

Методи проведення діагностичних досліджень: евристичні, аналітичні, математичного програмування, графічні, статистичні.

Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні.

Самодіагностика як інструментарій підвищення якості управління підприємством. Управлінське консультування як вид діяльності.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Осовська, Галина Володимирівна. Менеджмент організацій : Навч. посібник / Осовська Г. В., Осовський О. А.– К.: Кондор, 2005.– 853 с.
2. Осовська, Галина Володимирівна. Менеджмент організацій [Текст] : навч. посібник / Осовська Г. В., Осовський О. А.– К.: Кондор, 2007.– 674 с.
3. Полонский, Вячеслав Григорьевич. Корпоративное управление в непроизводственной сфере : Учеб. пособие / В. Г. Полонский, С. В. Белоусов, А. М. Белоусова.– Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003.– 459 с.
4. Управление организацией : Учеб. / Авт. кол.: Г. Л. Азоев, В. П. Баранчев, В. Н. Гунин и др.; Под ред. А. О. Поршнева и др.; Гос. ун-т упр.– 2-е изд., доп. и перераб.– М.: ИНФРА-М, 2002.– 669 с.

# ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## Тема 1. Сутність, мета та функції інвестиційного менеджменту

Економічна сутність інвестицій, їх роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства, зростанні його ринкової вартості. Класифікація інвестицій, характеристика їх видів відповідно до класифікаційних ознак. Валові та чисті інвестиції.

Основні поняття інвестиційної діяльності. Інвестиційний процес та його складові. Суб'єкти інвестиційної діяльності. Інвестор як самостійний суб'єкт підприємницької діяльності. Портфельні та стратегічні, індивідуальні та інституціональні інвестори.

Правове регулювання інвестиційної діяльності. Поняття «інвестиційного клімату» в країні. Фактори, що обумовлюють сприятливий «інвестиційний клімат».

Поняття інвестиційного менеджменту. Теоретичні основи інвестиційного менеджменту як складової загального менеджменту підприємства. Основна мета та основні завдання інвестиційного менеджменту. Функції інвестиційного менеджменту і напрями їх реалізації.

## Тема 2. Методичний інструментарій інвестиційного менеджменту

Концепція зміни вартості грошей у часі. Ринок капіталу, його вплив на оцінку вартості грошей у часі. Ставка процента як можлива альтернативна вартість споживання. Обґрунтування оптимального вибору при інвестуванні за рахунок власних або запозичених коштів. Методичний інструментарій інвестиційних розрахунків. Складний процент. Поняття майбутньої та теперішньої вартості грошових потоків. Нарощування та дисконтування в інвестиційних розрахунках. Ануїтет. Перпетуїтет. Поняття номінальної та ефективної процентної ставки, сфера їх застосування, алгоритм розрахунку.

Принципи інвестиційних розрахунків в умовах інфляції. Номінальні та реальні грошові потоки, методи їх оцінки та сфери застосування в інвестиційних розрахунках. Розрахунок номінальної та реальної процентної ставки. Поняття премії за інфляцію, методи її визначення.

Інвестиційний ризик: економічна природа виникнення і класифікація видів. Можливі ситуації вибору при формуванні інвестиційного рішення. Систематичний і несистематичний ризик.

Моделі оцінки необхідного рівня дохідності інвестицій у фінансові, капітальні активи, основні припущення при застосуванні в інвестиційних розрахунках.

Оцінка рівня ринкового ризику інвестиційного портфеля. Фактори, що впливають на рівень ринкового ризику. Статистичні та експертні методи оцінки інвестиційних ризиків.

Поняття ліквідності інвестицій. Критерії оцінки рівня ліквідності об'єктів інвестування. Поняття премії за ліквідність.



### **Тема 3. Оцінка та прогнозування розвитку інвестиційного ринку**

Поняття інвестиційного ринку. Класифікація видів інвестиційного ринку, їх характеристика. Функції інвестиційного ринку. Елементи інвестиційного ринку, їх характеристика. Інвестиційні товари, характеристика їх форм та видів.

Первинний і вторинний інвестиційні ринки. Ринкова ціна фінансових активів. Поняття капіталізації.

Кон'юнктура інвестиційного ринку, основні її стадії, їх характеристика. Дослідження кон'юнктури інвестиційного ринку.

Механізм функціонування інвестиційного ринку. Особливості механізму функціонування окремих видів інвестиційного ринку.

Оцінка та прогнозування макроекономічних показників розвитку інвестиційного ринку.

Поняття інвестиційної привабливості окремих галузей економіки. Характеристика стану інвестиційного ринку України на сучасному етапі.

### **Тема 4. Формування інвестиційної стратегії підприємства**

Поняття інвестиційної стратегії підприємства, її зв'язок із загальною стратегією економічного розвитку підприємства. Принципи розробки інвестиційної стратегії. Основні етапи розроблення інвестиційної стратегії підприємства. Характеристика основних напрямів інвестиційної діяльності підприємства та її взаємозв'язок. Обґрунтування стратегічних напрямів і форм інвестиційної діяльності.

Методичні підходи до вибору напрямів інвестиційної діяльності: добір стратегічних цілей розвитку підприємства, аналіз мікро- і макроекономічного середовища, оцінювання фінансових ресурсів і їх джерел, визначення очікуваної прибутковості та фінансового стану підприємства в прогнозованому періоді, розробка плану управління розвитком підприємства.

Обґрунтування доцільності обраної стратегії та можливості досягнення поставлених цілей.

### **Тема 5. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів**

Роль реального інвестування у забезпеченні економічного розвитку підприємства. Характеристика основних форм реальних інвестицій підприємства.

Поняття інвестиційного проекту, їх класифікація. Структура бізнес-плану і характеристика його основних розділів. Принципи, що застосовуються у сучасній практиці оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів. Основний принцип оцінювання ефективності – порівняння обсягів доходів і витрат, які їх забезпечили. Прогнозування майбутніх доходів і витрат, тобто грошових потоків.

Основні показники оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів: чиста зведена вартість проекту, термін окупності проекту, індекс (коефіцієнт)

прибутковості, індекс (коефіцієнт) рентабельності, внутрішня норма прибутковості.

## **Тема 6. Оцінка ефективності інструментів фондового ринку**

Основи управління фінансовими інвестиціями.

Цінні папери за їхній природою. Характеристика інвестиційних якостей окремих фінансових інструментів – акцій, облігацій, ощадних сертифікатів, інвестиційних сертифікатів. Державні облігації як найоптимальніші цінні папери за вимогами надійності інвестицій і стабільності прибутку.

Поняття ринку цінних паперів. Складові інфраструктури ринку цінних паперів: емітенти, інвестори, система регулювання, розміщення цінних паперів. Інститут фінансових посередників.

Оцінка ефективності окремих інструментів фондового ринку. Методи оцінки ефективності, ризиків та ліквідності проектів фінансових інвестицій.

Організаційно-економічні умови розвитку ринку цінних паперів в Україні.

## **Тема 7. Формування та оцінка інвестиційного портфелю підприємства**

Роль фінансового інвестування в здійсненні фінансово-господарської діяльності підприємства – забезпечення дохідності тимчасово вільного капіталу, накопичення інвестиційних фінансових ресурсів для реалізації проектів реальних інвестицій, здійснення диверсифікації операційної діяльності через отримання контролю над іншим підприємством тощо.

Поняття інвестиційного портфелю. Цілі та завдання формування портфеля фінансових інвестицій підприємства. Типи портфелів, їх характеристика. Основні положення портфельної теорії. Принципи та послідовність етапів формування інвестиційного портфеля підприємства. Методичні підходи до формування диверсифікованого інвестиційного портфеля, оптимізація його складу та структури.

Особливості формування та оцінки портфеля реальних інвестиційних проектів. Особливості формування та оцінки портфеля цінних паперів.

## **Тема 8. Особливості управління інноваційними інвестиціями підприємства**

Поняття інноваційних інвестицій підприємства, характеристика їх основних форм. Мета та принципи управління інноваційними інвестиціями підприємства, його зв'язок з інноваційною стратегією.

Визначення основних напрямів інноваційної діяльності підприємства, формування потреби в інноваційних інвестиціях підприємства на майбутній період. Порядок вибору об'єктів інноваційного інвестування, методи оцінки їх привабливості. Планування потреби в інвестиційних ресурсах для здійснення інноваційного інвестування. Методи оцінки ефективності окремих проектів інноваційних інвестицій.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Загородній, Анатолій. Менеджмент реальних інвестицій : Навч. посібник / Анатолій Загородній, Юрій Стадницький.– К.: Знання, 2000.– 209 с.– (Вищ. освіта XXI століття).
2. Зелль, А. Бизнес–план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов [Текст] / А. Зелль; Пер с нем. А.В. Игнатов и др.– М.: Ось-89, 2001.– 240 с.
3. Колтынюк, Б. А. Инвестиционное проектирование объектов социально–культурной сферы : Учеб. [Текст] / Б. А. Колтынюк.– СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2000.– 432 с.
4. Мыльник, Владимир Владимирович. Инвестиционный менеджмент : Учеб. пособие / В. В. Мыльник.– 3-е изд., перераб. и доп.– М.: Академ. Проект, 2003.– 272 с.– (GAUDEAMUS).
5. Татаренко, Н. О. Поручник, А. М. Теорії інвестицій : Навч. посіб. [Текст] / Н. О. Татаренко, А. М. Поручник; Київ. нац. екон. ун-т.– К., 2000.– 159 с.
6. Федоренко, В.Г. Інвестиційний менеджмент : Навч. посібник / В. Г. Федоренко; Міжрегіон. акад. упр. персоналом.- 2-ге вид., доп.- К.: МАУП, 2001.- 280 с.

# **Інноваційний менеджмент**

## **Тема 1. Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту**

Поняття інноваційної діяльності, її різновиди і складові. Фундаментальна наукова діяльність. Прикладні науково-дослідні розробки. Проектно-конструкторська, науково-технічна, виробнича інноваційна діяльність. Оцінка факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на інноваційну діяльність.

Характеристика інноваційної інфраструктури. Ринок новацій. Ринок інвестицій. Ринок чистої конкуренції нововведень.

## **Тема 2. Організаційні форми інноваційної діяльності**

Принципи організації інноваційних процесів за циклом "дослідження - виробництво - дифузія - комерціалізація". Види наукових, проектних та інноваційних організацій. Роль академічного та освітянського секторів. Зміст понять "технопарк", "технополіс", "інкубатор інновацій".

Організація виконання НДДКР і інформаційне забезпечення інноваційних процесів. Організація впровадження та трансферту наукових інновацій. Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку. Особливості менеджменту в наукових організаціях і малих інноваційних підприємствах.

Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

Науково-технічне співробітництво. Форми інтеграції науки і виробництва. Конкуренція та кооперація в галузі сучасних інноваційних технологій. Види виробничої та технологічної кооперації.

## **Тема 3. Управління інноваційним розвитком організації**

Аналіз інноваційних можливостей організації: оцінка інноваційного середовища; стан інноваційного, науково-технічного потенціалу; аналіз параметрів вливу зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз ресурсних та інвестиційних можливостей; оцінка технологій та виробничих процесів щодо їх здатності до впровадження новацій; оцінка соціально-організаційних можливостей. Аналіз конкурентних переваг організації.

Система планування інновацій, сутність і основні види. Науково-технічне прогнозування. Сутність проектного управління. Організаційно-технологічна підготовка виробництва новацій. Організація НДДКР. Аналіз і прогнозування науково-технічного і організаційно-технологічного рівня виробництва. Управління якістю і конкурентоспроможністю нової продукції.

Управління витратами в інноваційній діяльності. Склад і структура інноваційних витрат, їх зв'язок із стратегією інноваційних змін. Класифікація витрат на інновації за типами інноваційної діяльності, джерелами її фінансування. Облік витрат за стадіями інноваційного циклу.

#### **Тема 4. Управління інноваційним проектом**

Інноваційний проект; поняття, основні етапи розробки і реалізації. Управління інноваційним проектом як процес прийняття і реалізації управлінських рішень. Процедура розробки інноваційного проекту.

Управління реалізацією інноваційних проектів. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення. Створення і використання різних організаційних форм проектного управління. Управління персоналом в процесі реалізації інноваційного проекту.

Управління конкурентоспроможністю інноваційного проекту. Управління підтримкою і вдосконаленням конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю та якістю нової продукції. Управління маркетинговими службами і контроль за забезпеченням конкурентоспроможності проекту.

#### **Тема 5. Управління ризиками в інноваційній діяльності**

Основи теорії управління ризиками. Класифікація ризиків. Кількісна оцінка ризиків. Методи аналізу невизначеності та ризику. Методи управління ризиками.

#### **Тема 6. Оцінка ефективності інноваційної діяльності**

Ефективність інноваційної діяльності. Характеристика результатів і ефективність витрат на інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.

Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проектів. Методи оцінки інноваційних проектів. Аналіз інноваційних проектів в умовах невизначеності. Оцінка вливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту. Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів.

#### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Афонин, Игорь Викторович. Инновационный менеджмент : Учеб. пособие / И. В. Афонин.– М.: Гардарики, 2005.– 223 с.– (Disciplinae).
2. Гринев, В.Ф. Инновационный менеджмент : Учеб. пособие / В. Ф. Гринев; Межрегион. акад. упр. персоналом.– К.: МАУП, 2000.– 148 с.
3. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохбах, С. Ю. Ягудин и др.; Под ред. С. Д. Ильенковой.– М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.– 327 с.

4. Стадник, Валентина Василівна. Інноваційний менеджмент : Навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна.– К.: Академвидав, 2006.– 463 с.– (Альма–матер).
5. Фатхутдинов, Раис Ахметович. Інноваційний менеджмент : Учебник / Р. А. Фатхутдинов.– 5-е изд., испр. и доп.– СПб.: Питер, 2006.– 447 с.– (Учеб. для вузов).
6. Шапиро, С.Б. Інноваційний менеджмент (Управление інноваціями) / С. Б. Шапиро, В. В. Тарасенко.– Х.: Калейдоскоп, 1997.– 108 с.– (Учимся управлять; Кн. 2).

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості

Концепція стратегічного управління. Передумови формування системи стратегічного управління. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління. Методологічні та методичні підходи в Стратегічному управлінні. Специфіка стратегічного управління. Основні складові системи стратегічного управління. Характеристика етапів процесу стратегічного управління. Підходи до визначення складових процесу стратегічного управління.

Еволюція стратегічного управління. Сучасні парадигми стратегічного управління.

Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України.

## Тема 2. Моделі стратегічного управління

Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища. Ранжування управлінських задач у стратегічному управлінні.

Девіантний та превентивний характер системи управління підприємством. Управління на базі контролю. Управління на базі екстраполяції. Управління на базі передбачення змін. Управління на базі гнучких екстрених рішень. Управління шляхом реструктурування стратегічних задач. Управління за слабкими сигналами. Управління в умовах стратегічних несподіванок.

## Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій

Поняття "сильних" та "слабких" сигналів зовнішнього середовища. Моделі та методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства. Особливості методичного інструментарію в стратегічному аналізі. Стратегічна інформація: види та джерела. Обстеження сильних та слабких сторін підприємства. Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства. Процес виявлення домінантних конкурентних переваг підприємства, його позиції на ринку. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації ринку. Параметри стратегічної сегментації. Види та характеристика ключових факторів успіху в СЗГ. Поняття зони стратегічних ресурсів.

Моделі та методи оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій. Привабливість СЗГ. Процес оцінки привабливості СЗГ. Особливості управління стратегічним набором СЗГ. Поняття стратегічних центрів господарювання. Оцінка стратегічної гнучкості (зовнішньої та внутрішньої) та синергізму.

## **Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством**

Особливості стратегічного планування, його специфіка. Відмінність від довгострокового планування. Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

Процес стратегічного планування Характеристика етапу утворення. Визначення місії, принципи та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних орієнтирів Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства. Моніторинг в системі стратегічного планування. Система стратегічних планів підприємства. Сфери стратегічного планування.

## **Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану**

Стратегія за формою та змістом. Стратегія як набір правил для прийняття рішень. Відмітні риси стратегії. Рівні стратегії в системі стратегічного управління. Класифікація стратегій. Підходи до формування стратегій. Школи стратегій.

Поняття та визначення стратегічних потреб підприємства. Генерування стратегічних альтернатив. Процес вибору стратегії підприємства. Поняття оптимальної стратегії. Оцінювання факторів, впливають на вибір стратегії. Оцінка обраної стратегії. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії Особливості вибору стратегій для малих та середніх підприємств. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив. Використання базових стратегічних підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Формування портфеля стратегій підприємства.

Структура стратегічного плану. Характеристика розділів стратегічного плану.

Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди. Процес стратегічного контролю.

Оцінка ефективності діючих стратегій. Критерії ефективності стратегій. Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства. Показники ефективності стратегії.

## **Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства**

Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу: система менеджменту, кількісний та якісний склад ресурсів, проекти організації, цільові орієнтири. Особливості управління стратегічним потенціалом. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства. Конкурентоздатність та конкурентоспроможність потенціалу.



Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства. Підходи до формування стратегічного потенціалу. Методи оцінювання конкурентоздатності потенціалу підприємства. Рівні нормативних індикаторів конкурентоздатності та конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства для виявлення можливостей реалізації набору стратегій.

## **Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві**

Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління. Об'єктивізація стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку. Сфери структурних змін відповідно до обраної стратегії. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії. Формування стратегічної поведінки і команди підтримки стратегічних змін на підприємстві. Керівництво процесами стратегічних змін.

Служба (відділ) стратегічного розвитку підприємства: мета, завдання, призначення.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн.– М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.– 175 с.
2. Кіндрацька, Галина Іванівна. Стратегічний менеджмент : Навч. посібник / Г. І. Кіндрацька.– К.: Знання, 2006.– 366 с. + Додатки (С. 300–352).
3. Осовська, Галина Володимирівна. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : Навч. посібник / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська.– К.: Кондор, 2003.– 193 с.
4. Україна: стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки – 2005 / Нац. ін-т стратегіч. досліджень; Ред. кол.: Барков В. Ю., та ін.; За ред. О. С. Власюка.– К.: Знання України, 2005.– 606 с.
5. Фатхутдинов, Раис Фатхутдинов. Стратегический менеджмент : Учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.– 416 с.