



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ»**

Харків  
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентів  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»  
заочної форми навчання

**Харків  
2019**

**Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний інноваційний менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» заочної форми навчання / уклад. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 77 с.**

У к л а д а ч Л. С. Шевченко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 9 від 16.09.2018 р.)*

© Національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого, 2019

## ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Предметом навчальної дисципліни «Стратегічний інноваційний менеджмент» є закони, закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі стратегічного управління інноваційними соціально-економічними процесами на рівні організації (фірми, підприємницької структури).

Мета навчальної дисципліни «Стратегічний інноваційний менеджмент» – формування системи наукових поглядів на роль інновацій у суспільстві та сучасних бізнес-організаціях, основних умінь і навичок практичного застосування знань із метою розробки інноваційних стратегій, інноваційних бізнес-проектів, програм, політик і тактик та способів їх реалізації у господарській та управлінській практиці.

Основні завдання навчальної дисципліни:

- формування системи теоретичних знань щодо змісту, потенціалу, технологій та інструментарію стратегічного та інноваційного менеджменту, можливості їх синтезу й використання в сфері бізнес-адміністрування організацій; закономірностей функціонування та розвитку системи стратегічного інноваційного менеджменту організаціями різного типу з урахуванням умов і факторів підвищення ефективності їх діяльності;

- поглиблення теоретичних, методичних, практичних знань із діагностування внутрішнього і зовнішнього середовища організацій та їх впливів на створення й управління бізнес-системами, розвиток інноваційних процесів в організації;

- засвоєння і використання методології та сучасних технік наукового прогнозування та передбачення (Форсайту) для розроблення системи інноваційних стратегій організації, кращого розуміння специфіки інноваційних проектів і стартапів;

- оволодіння науковими підходами, практичними мето-

дами та прийомами стратегічного інноваційного управління на корпоративному рівні;

- формування теоретичних знань і прикладних навичок управління стратегічними змінами та стратегічного балансування діяльності організації шляхом: управління за цілями, управління результативністю, використання системи збалансованих показників, системи показників відповідальності тощо;

- формування умінь із безперервного оновлення та удосконалення інструментів стратегічного менеджменту, обґрунтування стратегій різного типу, корегування їх моделей із застосуванням сучасного програмного забезпечення;

- усвідомлення необхідності створення корпоративної культури, яка сприяє реалізації інноваційної стратегії організації, соціально відповідальної діяльності бізнесу та менеджменту, формування стратегічного лідерства.

Метою практичних занять зі «Стратегічного інноваційного менеджменту» є формування у студентів навичок проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, реалізовувати на практиці основні функції менеджменту, уміння обирати та використовувати оптимальні моделі керівництва фірмою та підлеглими, приймати управлінські рішення, здійснювати ефективну кадрову політику.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: відповіді на теоретичні й дискусійні питання, робота з кейсами, ситуаційний аналіз, опрацювання рекомендованої літератури.

## **2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### *Практичне заняття 1*

**Т е м а : Інноваційно-креативний розвиток цивілізації.  
Стратегічна роль інновацій в умовах глобалізації  
економіки**

#### *План*

1. Інноваційно-креативний розвиток цивілізації.
2. Сутнісна характеристика та класифікація інновацій.
3. Радикальні інновації та їх вплив на економіку. Інновації і циклічність економічного розвитку.
4. Роль інновацій у глобальній конкуренції. Глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index).

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### *Запитання для самоконтролю*

1. Що таке інновація?
2. За якими критеріями доцільно класифікувати інновації?
3. Охарактеризуйте сутність радикальних інновацій та їх роль в економіці.
4. Чому ринкова економіка розвивається циклічно? Які види економічних циклів вам відомі?
5. Хто з економістів розробляв теорію «довгих хвиль» (циклів)? У чому її сутність?
6. Розкрийте зміст інноваційної теорії економічного циклу. Хто є авторами цієї теорії?
7. Яка роль інновацій в глобальній конкуренції?

## **Практичні завдання**

**1. Визначте сутність та зміст критеріїв сучасної цивілізації. Заповніть таблицю.**

Характеристики сучасної цивілізації	Сутність та критерії
Інформаційна економіка	
Інноваційна економіка	
Нова економіка	
Економіка знань	
Креативна економіка	

**2. До якого типу інновацій слід віднести такі?**

2.1. Японські виробники, випустивши спочатку пиво для собак, взяли за інших свійських тварин – у продаж надійшло вино для кішок. Назва напою «Ня-Ня Нуво» містить звуконаслідування нявкання кішки в японській мові (аналог няв-няв) і натяк на популярне бургундське вино Божоле нуво. Котяче вино з'явилося на прилавках магазинів 15 жовтня 2013 р. у невеликих пляшках ємністю 180 мл за ціною 1000 ієн (\$10). Надалі планується знизити ціну до 399 ієн (\$4). Як зазначає в своєму прес-релізі компанія B&N Lifes, що випустила вино, воно спеціально створене для тих, хто переживає, що їхній домашній улюбленець не може якось особливо відзначити зі своїми господарями свій день народження, Новий рік, Різдво чи інші свята. (У Японії зявилося вино для кішок. URL: <https://ua.korrespondent.net/lifestyle/fooddrinks/1615166-u-yaponiyi-zyavilosya-vino-dlya-kishok>).

2.2. У Японії придумали шкарпетки для літніх людей, схильних у зв'язку з віком спотикатися і падати. Зовні – цілком

звичайні, але із синтетичною вставкою в ділянці пальців. Вставка піднімає пальці ніг під час ходьби. Це допомагає людині не зачепитися пальцями за сходинки. Перенесення ваги назад, до п'ят, сприяє збереженню рівноваги. Ефективність розробки доведена дослідним шляхом. (Японці придумали носки «от спотыкания»). URL: <https://glavnoe.ua/news/n151747>).

**3. Що таке юридичні інновації? Сформулюйте їх основні критерії. До якого типу слід віднести такі інновації?**

3.1. Створення некомерційної онлайн-платформи iProbono (URL: <https://www.i-probono.com/about-us>), що об'єднала громадські організації та соціально важливі бізнеси з юристами і студентами-правниками в усьому світі, які хочуть використовувати свої знання та навички на користь суспільства. Ця платформа дає змогу юристам залучатися до проектів у всьому світі, а організаціям та компаніям – отримувати правову допомогу в межах реалізації транскордонних проектів.

3.2. Юридичний онлайн-проект BITLEX (створений у 2015 р.) надає юридичну допомогу користувачам з будь-яких правових питань. За допомогою сервісу людина може в режимі реального часу отримати правову допомогу від адвокатів та юристів платформи (Український юридичний стартап включили до переліку міжнародного престижного конкурсу/ URL: [http://espresso.tv/news/2016/08/11/ukrayinsky\\_yurydychnyy\\_startap\\_vklyuchyly\\_do\\_pereliku\\_mizhnarodnogo\\_prestyzhnogo\\_konkursu](http://espresso.tv/news/2016/08/11/ukrayinsky_yurydychnyy_startap_vklyuchyly_do_pereliku_mizhnarodnogo_prestyzhnogo_konkursu)).

**4. Поясніть, що таке технологічний уклад. Яким чином зміна технологічного укладу пов'язана з радикальними інноваціями в суспільстві?**

5. *Ознайомтеся зі статтею Л. І. Федулової «Сьомий технологічний уклад: міфи, реальність та перспективи» (Економічна теорія та право. 2012. № 1(8). С. 7–18. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/02/1-7-18.pdf>). Чи погоджуєтеся Ви з висновком автора про започаткування*



сьомого технологічного укладу та його особливостями?

**6.** Поясніть, як розраховується глобальний індекс інновацій (URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info>). Як Україні покращити свої інноваційні позиції у світі?

### **Тестові питання**

**1.** Тип економіки, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення зростання та конкурентоспроможності, називається:

- а) інноваційна економіка;
- б) інформаційна економіка;
- в) економіка знань;
- г) нова економіка;
- д) креативна економіка.

**2.** Тип економіки, суб'єкти якої використовують Інтернет як основний економічний ресурс, ядром якої є перетворення інформаційних продуктів і послуг на об'єкт виробництва і споживання, – це:

- а) інноваційна економіка;
- б) інформаційна економіка;
- в) економіка знань;
- г) нова економіка;
- д) креативна економіка.

**3.** Тип економіки, ефективність якої досягається завдяки активному впровадженню інновацій, спрямованості відтворювального процесу на досягнення технологічної конкурентоспроможності, називається:

- а) інноваційна економіка;
- б) інформаційна економіка;
- в) економіка знань;
- г) нова економіка;
- д) креативна економіка.

**4.** *Тип економіки з високим ступенем залежності від інформації, широким застосуванням інформаційних технологій у бізнес-практиці називається:*

- а) інноваційна економіка;
- б) інформаційна економіка;
- в) економіка знань;
- г) нова економіка;
- д) креативна економіка.

**5.** *Інновації, що реалізують видатні винаходи та стають основою формування нових поколінь продукції чи напрямів розвитку техніки та технологій, відомі як:*

- а) поліпшувальні;
- б) базисні;
- в) псевдоінновації;
- г) соціальні;
- д) інфраструктурні.

**6.** *Упровадження мобільних платіжних терміналів належить до одного з типів інновацій, а саме:*

- а) радикальна інновація;
- б) модифікаційна інновація;
- в) соціальна інновація;
- г) реактивна інновація;
- д) інфраструктурна інновація.

**7.** *Поява мобільного Інтернету належить до одного з типів інновацій, а саме:*

- а) радикальна інновація;
- б) псевдоінновація;
- в) управлінська інновація;
- г) реактивна інновація;
- д) інфраструктурна інновація.

**8.** *Упровадження криптовалют належить до*

*одного з типів інновацій, а саме:*

- а) реактивна інновація;
- б) модифікаційна інновація;
- в) організаційно-економічна;
- г) радикальна інновація;
- д) технологічна інновація.

**9.** *Інновація, яка змінює співвідношення цінностей на ринку, унаслідок чого параметри старих продуктів стають неважливими, а самі продукти – неконкуренто-спроможними, називається:*

- а) радикальна інновація;
- б) псевдоінновація;
- в) підривна інновація;
- г) реактивна інновація;
- д) інфраструктурна інновація.

**10.** *Запровадження ботів у юридичному консалтингу належить до одного з типів інновацій, а саме:*

- а) радикальна інновація;
- б) псевдоінновація;
- в) управлінська інновація;
- г) реактивна інновація;
- д) інфраструктурна інновація.

Список рекомендованої літератури

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99\\_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf)

Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. Харків: Діса плюс, 2016. 266 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1604\\_58718674.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1604_58718674.pdf).

Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Михайлова Л. І. та ін. Київ: Центр учбової літ., 2015. URL: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3007/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B.%20%D0%86.%20%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>.

Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. URL: <http://www.subject.com.ua/pdf/122.pdf>.

Шевченко Л. С. Економічний механізм становлення інноваційного суспільства в Україні. *Концептуальні засади становлення інноваційного суспільства в Україні*: монографія. / кол. авт.: Г. П. Клімова, С. М. Іванов, Л. С. Шевченко та ін.; за ред. Ю. Є Атаманової, Г. П. Клімової. Харків: Право, 2015. Розд. 2. С. 103–160.

Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent (Editors). Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding the World. Tenth edition. URL: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf)

### ***Методичні поради до самостійної роботи***

Розпочинаючи підготовку першого питання практичного **з а н я т т я 1**, слід звернути увагу на те, що дослідники характеризують сучасну цивілізацію, використовуючи терміни:

– «*інформаційна економіка*», яку визначає високий ступінь залежності від інформації, застосування інформаційних технологій у бізнес-практиці; зростання значення ІТ-індустрії, комп'ютеризації та автоматизації бізнес-процесів для

економіки; перетворення інформаційних продуктів на один з основних видів товарів;

– *«інноваційна економіка»*, що функціонує завдяки активному запровадженню інновацій, насамперед проривного характеру, відрізняється стабільним розвитком та інтеграцією науки і виробництва, спрямуванням на досягнення глобальної технологічної конкурентоспроможності;

– *«нова економіка»*, що базується на використанні Інтернету як основного економічного ресурсу, створенні глобального кластеру економіки, що виробляє програмне забезпечення або постачає технології. Ядром нового типу економіки є перетворення інформаційних продуктів і послуг на об'єкт виробництва і споживання;

– *«економіка знань»*, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення зростання та конкурентоспроможності; усі сфери матеріального та нематеріального виробництва, виробничі та соціальні відносини розвиваються на основі динамічного прирощення та оновлення знань. У структурі суспільного виробництва збільшується питома вага високотехнологічного сектору; у складі виробленої продукції зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової; змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності (Федулова Л. І.);

– *«креативна економіка»*, якій притаманні: виключна роль творчої діяльності, збільшення частки «креативного класу»; інтелектуальний, наукоємний характер продукції; інноваційний розвиток та ефективний обмін творчою енергією між учасниками; захист інтелектуальної власності (ІВ) як умова реалізації потенціалу інтелектуальних ресурсів (Левковець О. М.).

Утім, запорукою довгострокового економічного зростання за кожного типу сучасної цивілізації є інновації.

При підготовці до другого питання слід виходити з того, що *інновація* – це результат творчої інтелектуальної діяльності,

що передбачає: виробництво нового чи модифікованого продукту; впровадження нового методу виробництва; залучення для виробничого процесу нових джерел сировини; освоєння нового ринку збуту; реорганізацію управління та ін.

Існує багато класифікацій інновацій. Найчастіше за такими ознаками:

- за ступенем новизни – нові для підприємства; нові для галузі; нові для країни; нові для світу;

- за об'єктом удосконалення – продуктові, процесні, інфраструктурні;

- за сферою застосування – техніко-технологічні, організаційно-економічні (управлінські), соціальні, юридичні;

- за рівнем радикальності – базисні, поліпшувальні та псевдоінновації; або: радикальні, рекомбінаційні та модифікаційні;

- за чинниками впровадження – реактивні і стратегічні;

- за ступенем впливу на ефективність виробництва – суперінновації, ординарні і мікроінновації;

- за масштабами впровадження – універсальні (міжгалузеві), специфічні (внутрішньогалузеві) й інтерспецифічні (внутрішньокорпоративні) інновації;

- за способом впровадження – системні й одиничні (стихійні).

При підготовці до ПЗ важливо осмислити класифікацію інновацій та вміти навести приклади кожного виду. Слід також зважати на те, що між окремими видами інноваційних процесів існує відносно тісний взаємозв'язок. Технічні новини зумовлюють відповідні організаційні нововведення, а останні потребують, як правило, певних змін в економічному механізмі діяльності підприємств та соціальних процесах на підприємствах. Нарешті, усі нововведення вимагають відповідних нормативно-законодавчих актів, які б сприяли формуванню ефективного правового середовища впровадження інновацій у країні.

Тема третього питання вимагає обґрунтування суті

радикальних інновацій. Саме вони лежать в основі циклічного розвитку економіки та змін технологічних укладів. *Інноваційна теорія циклу* пояснює економічні цикли появою й використанням у виробництві принципово відмінних від попередніх науково-технічних інновацій, які дають початок новим видам виробництва, цілим галузям. Інноваційна теорія циклу спирається на великі цикли, або «довгі хвилі» 40–60 років (Н. Д. Кондратьєв, Й. Шумпетер), які існують завдяки радикальним змінам базових технологій, джерел енергії та об'єктів інфраструктури, структурним оновленням технологічного способу виробництва.

При виконанні практичних завдань студенти повинні уяснити, що таке технологічний уклад, та сформулювати свою позицію щодо змісту інноваційних процесів шостого і, ймовірно, сьомого технологічного укладів.

Розгляд четвертого питання пов'язаний з усвідомленням студентом ролі інновацій в глобальній конкуренції. При цьому важливо з'ясувати, як обчислюється та використовується глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index), який з 2007 р. розраховується за методикою Міжнародної бізнес-школи INSEAD (Франція). Глобальний індекс інновацій складається з 82 змінних, які детально характеризують інноваційний розвиток країн світу. Індекс розраховується як сума оцінок двох груп показників: 1) розташування ресурсів та умови для проведення інновацій (інститути; людський капітал та дослідження; інфраструктура; розвиток внутрішнього ринку; розвиток бізнесу) 2) досягнуті практичні результати впровадження інновацій (розвиток технологій та економіки знань; результати творчої діяльності). Тобто глобальний індекс є співвідношенням витрат та ефекту, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність зусиль щодо розвитку інновацій у тій чи іншій країні.

Кращому засвоєнню матеріалу та формуванню практичних навичок управління сприятиме виконання завдань до кейсів: «Інновації в цифровій економіці» та «Кліматичні війни».

## *Практичне заняття 2*

### **Т е м а : Інноваційний процес. Інноваційна діяльність підприємства та її організаційні структури**

#### *План*

1. Інноваційний процес та його складові. Інноваційний цикл. Моделі відкритих і закритих інновацій.
2. Інноваційна діяльність та інноваційна активність підприємства.
3. Організаційні структури інноваційної діяльності.
4. Прогнозування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив галузі. Види і методи прогнозування.
5. Форсайт-дослідження: сутність, методика, об'єкти прогнозування.

#### ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

##### *Запитання для самоконтролю*

1. Що таке інноваційний процес? Чим інновація відрізняється від новації?
2. Охарактеризуйте основні етапи інноваційного циклу.
3. У Законі України «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 № 40-IV) розрізняють інноваційний продукт та інноваційну продукцію. Чому? Дайте їх визначення.
4. Охарактеризуйте модель закритих інновацій. Коли вона є доцільною?
5. Які переваги та недоліки має модель відкритих інновацій?
6. Опишіть основні етапи формування та еталонні



типи моделі відкритих інновацій: патентно-ліцензійну, інтеграційну, інтерактивну (мережеву).

7. Що таке національна інноваційна система? Які її складові?

8. У чому полягають інноваційна діяльність та інноваційна активність підприємства?

9. Опишіть життєвий цикл розроблюваної та впроваджуваної інновації. Чому він зображується за допомогою S-подібної кривої? Що таке технологічні розриви та коли вони виникають?

10. Які організаційні структури інноваційної діяльності ви знаєте?

11. Охарактеризуйте відмінності інноваційного і підприємницького університетів. Яку роль вони виконують в інноваційній економіці?

12. З якою метою і ким створюються науково-технічні альянси?

13. Що таке науковий (дослідницький) парк? Які типи наукових парків існують?

14. Що спільного та які відмінності мають технопарк і технополіс?

15. За яких умов доцільно створювати технологічні платформи?

16. Охарактеризуйте основні моделі фінансово-промислової інтеграції.

17. Визначте сутність і функції економічного кластеру та його різновиду – інноваційного кластеру.

18. Визначте сутність і роль прогнозування в системі інноваційного стратегічного менеджменту. Що таке прогноз інноваційного розвитку галузі (сфери діяльності)?

19. Охарактеризуйте виникнення, сутність та призначення Форсайт-досліджень інноваційних перспектив розвитку країни.

20. Назвіть основні методи Форсайту.

## Практичні завдання

### 1. Висловіть своє ставлення до такої проблеми.

У методологічних положеннях зі статистики інноваційної діяльності, виданих Державною службою статистики України, записано: «*Інноваційно-активне підприємство* – підприємство, що в період обстеження займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи привела така діяльність до реального впровадження інновацій». А «*інноваційне підприємство* (організація) – юридична особа, що впроваджувала будь-яку інновацію за визначений період часу» (Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2013/03/metod.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2013/03/metod.zip)).

Однак у ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» законодавець визначив поняття «*інноваційне підприємство*» інакше: «Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг». У статті 16 цього ж Закону записано: «Інноваційним підприємством визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція» (Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р № 40-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>).

Причому Законом не передбачено реєстрацію інноваційних підприємств. Статус інноваційного підприємства надається Державною фіскальною службою на підставі даних, що надходять від суб'єктів інноваційної діяльності. Тобто протягом певного часу підприємство може мати цей статус, а

протягом іншого періоду часу може і не мати.

**2.** Проаналізуйте рейтинг інноваційних компаній України, складений у 2016 р. фахівцями Forbes (Врятувати майбутнє: перший рейтинг інноваційних компаній України. URL: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1416757-vryatuvati-majbutne-pershij-rejting-innovacijnih-kompanij-ukrayini#20>).

*Яким, на Вашу думку, критеріям має відповідати інноваційна компанія?*

*У яких галузях можна очікувати появу інноваційних компаній в Україні?*

**3.** Ознайомтеся з «Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти». Чи погоджуєтесь ви з висновками авторів Форсайту щодо головних кластерів майбутньої економіки до 2030 року (табл. 3.22)? Чи всі галузі та сфери економіки України, на вашу думку, будуть розвиватися за інноваційною моделлю?

Джерело: URL: <http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-UA.pdf>.

### ***Тестові питання***

**1.** Теоретична та експериментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань про основні закономірності розвитку природи, суспільства та людини, становить зміст одного з етапів інноваційного циклу, а саме:

- а) фундаментальні дослідження;
- б) прикладні дослідження;

- в) дослідно-конструкторські роботи;
- г) промислове освоєння;
- д) виробництво і збут.

**2.** *Шляхи практичного застосування результатів фундаментальних досліджень обґрунтовує етап інноваційного циклу, який називається:*

- а) фундаментальні дослідження;
- б) прикладні дослідження;
- в) дослідно-конструкторські роботи;
- г) промислове освоєння;
- д) виробництво і збут.

**3.** *Створення нових матеріалів, продуктів або пристроїв, поширення нових технологічних процесів, систем і послуг або значне їх удосконалення є метою одного з етапів інноваційного циклу, позначеного як:*

- а) фундаментальні дослідження;
- б) прикладні дослідження;
- в) дослідно-конструкторські роботи;
- г) промислове освоєння;
- д) виробництво і збут.

**4.** *Упровадження результатів фундаментальних і прикладних досліджень у практичну діяльність є завданням одного з етапів інноваційного циклу, а саме:*

- а) фундаментальні дослідження;
- б) прикладні дослідження;
- в) дослідно-конструкторські роботи;
- г) промислове освоєння;
- д) виробництво і збут.

**5.** *Оберіть з наведених нижче функціональний блок,*

*який не характеризує національну інноваційну систему:*

- а) організації наукової сфери;
- б) спеціалізовані інноваційні організації;
- в) інноваційні й інноваційно активні фірми виробничої царини;
- г) організації інфраструктури інноваційної діяльності;
- д) товарні біржі й аукціони.

**6.** *В Україні підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг, називається:*

- а) креативним;
- б) виробничим;
- в) збутовим;
- г) інноваційним;
- д) віртуальним.

**7.** *Територіально відокремлений науково-промисловий комплекс, заснований на базі провідного університету, що включає в себе наукові установи, промислові підприємства, інформаційні, сервісні та виставкові комплекси, комфортні житлово-побутові умови, – це:*

- а) науково-технічний альянс;
- б) науковий парк;
- в) технопарк;
- г) технополіс;
- д) технологічна платформа.

**8.** *Місто, у якому зосереджені наукові дослідження і наукомістке промислове виробництво у передових і піонерних галузях, в японській інноваційній моделі називається:*

- а) науково-технічний альянс;

- б) науковий парк;
- в) технопарк;
- г) технополіс;
- д) технологічна платформа.

*9. Група взаємопов'язаних компаній: постачальників обладнання та комплектуючих, спеціалізованих послуг; інфраструктури (центри стандартизації, асоціації, що забезпечують спеціалізоване навчання, освіту, інформацію, дослідження і технічну підтримку); науково-дослідних, фінансових інститутів; ВНЗ та інших організацій, які взаємно доповнюють одна одну та підсилюють конкурентні переваги окремих компаній і об'єднання в цілому, – це:*

- а) науково-технічний альянс;
- б) науковий парк;
- в) технопарк;
- г) технополіс;
- д) економічний кластер.

*10. Інноваційна структура, у якій учені після ретельної експертизи своєї розробки (бізнес-плану інноваційного проекту) отримують можливість пільгової оренди приміщення і обладнання, ділових консультацій, фінансової, інформаційної та організаційної підтримки, використання дослідного виробництва, називається:*

- а) науково-технічний альянс;
- б) науковий парк;
- в) технопарк;
- г) технополіс;
- д) бізнес-інкубатор.

Список рекомендованої літератури

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99\\_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf)

Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. Харків: Діса плюс, 2016. 266 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1604\\_58718674.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1604_58718674.pdf).

Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013.

Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Михайлова Л. І. та ін. Київ: Центр учб. літ., 2015. URL: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3007/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B.%20%D0%86.%20%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>.

Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літ., 2009. URL: <http://www.subject.com.ua/pdf/122.pdf>.

Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти» / Наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський; Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL:

<http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-UA.pdf>.

### ***Методичні поради до самостійної роботи***

Під час опрацювання першого питання теми **заняття 2** слід звернути увагу на те, що *інноваційний процес* – це сукупність комплексних, постійно здійснюваних науково-технічних, організаційних і соціально-економічних змін, що дозволяють підвищити економічну чи соціальну ефективність використання факторів виробництва за рахунок їх більш раціонального поєднання, підвищення якості чи зниження вартості.

Інноваційний процес включає певні етапи створення, поширення та використання інновацій, які разом утворюють *інноваційний цикл*, а саме: фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; дослідно-конструкторські роботи; промислове освоєння; виробництво і збут. Кожний з етапів охарактеризуйте.

Результатом інноваційного процесу є *інноваційний продукт* та *інноваційна продукція*. Їх розмежування доцільно робити відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 № 40-IV).

У межах одного, навіть середнього, підприємства практично неможливо поєднати величезну кількість структурних підрозділів, відповідальних за всі складові інноваційного процесу. Тому інноваційний процес на підприємстві обмежується переважно двома етапами інноваційного циклу – промислового освоєння та виробництва і збуту, іноді дослідно-конструкторськими роботами.

У зв'язку із цим розрізняють *моделі закритих і відкритих інновацій*. У першому випадку створення та впровадження інновацій (інноваційний цикл) відбувається у межах однієї компанії, що прагне залучити кращих фахівців, тримати розробки в секреті та першою їх комерціалізувати. Реалізуючи модель відкритих інновацій, компанії активно використовують зовнішні ідеї та технології і дозволяють іншим



фірмам користуватися власними ідеями, що не реалізовані на практиці. До співпраці залучаються конкуренти, контрагенти, споживачі, компанії інших галузей, дослідницькі інститути. Компанії надають доступ до своєї інтелектуальної власності досвіду і процесів – аби разом знаходити нові рішення для клієнтів, комерціалізують внутрішні і зовнішні ідеї (Левковець О. М.). Під час підготовки до ПЗ та на самому ПЗ доцільно розкрити зміст еталонних типів моделі відкритих інновацій: патентно-ліцензійної, інтеграційної та інтерактивної (мережевої).

Результатом розвитку інноваційних процесів є формування *національної інноваційної системи*. Згідно з усталеним підходом, національна інноваційна система – це сукупність організаційних та інституціональних структур у державному й приватному секторах національної економіки, активність і взаємодія яких ініціює, створює, модифікує і сприяє дифузії інновацій, впливаючи цим на інноваційний процес. Організаційну складову національної інноваційної системи утворюють такі функціональні блоки:

- а) організації наукової сфери,
- б) спеціалізовані інноваційні організації,
- в) інноваційні й інноваційно активні фірми виробничої царини,

г) організації інфраструктури інноваційної діяльності. Інституціональну складову національної інноваційної системи формують комплекс інститутів, що забезпечують та регулюють інноваційну діяльність на національному рівні.

Підготовка до другого питання ПЗ потребує концентрації уваги студентів на визначенні поняття «інноваційна діяльність» та «інноваційна активність підприємства».

Як зазначено в авторитетному посібнику Осло, підготовленому Статистичним Офісом Європейських Співтовариств і Організацією економічного співробітництва та

розвитку, «*інноваційною діяльністю* є всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, які реально приводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж потрібні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою якоїсь конкретної інновації».

Отже, інноваційна діяльність підприємства ширша за інноваційний процес, оцінюється з позицій економічної ефективності (наявності доходів і прибутків) і загалом здійснюється відповідно до концепції *життєвого циклу інновації*. На ПЗ рекомендується розглянути зміст основних стадій (фаз) життєвого циклу інновацій, методика аналізу S-кривих життєвого циклу з виявленням технологічних розривів між старою та новою технологіями (Р. Фостер), яка дозволяє: а) спрогнозувати тривалість виробництва продукції та її ринкової реалізації; б) спланувати потреби в ресурсах; в) час виведення на ринок нової продукції на заміну нинішньої.

Слід звернути увагу на те, що у світовій практиці всі форми діяльності, пов'язані з розробкою або впровадженням інновацій, навіть якщо це заплановано на майбутнє, визнаються *інноваційною активністю*. При цьому *інноваційно-активною є фірма*, яка за час обстеження виявляла інноваційну активність, включаючи продовжувану та призупинену активність, тобто незалежно від того, чи має місце реальна поява інновації. *Інноваційною фірмою* вважають фірму, яка за період часу, визначений при обстеженні, впровадила, як мінімум, одну будь-яку інновацію. Тоді, відповідно до типу здійснюваних інновацій, вирізняють *продуктово-інноваційні фірми*, які впровадили будь-який новий або значно покращений продукт (продуктову інновацію), та *процесово-інноваційні фірми*, які впровадили новий виробничий процес (процесову інновацію).

В Україні підходи дещо інші. У практичному завданні 1 вам пропонується проаналізувати методологічні та методичні суперечності і сформулювати свої пропозиції щодо суті проблеми. У практичному завданні 2 потрібно проаналізувати рейтинг інноваційних компаній України, складений у 2016 р. фахівцями Forbes, та взяти участь в обговоренні перспектив їх існування.

Щоб відповісти на третє питання теми, треба ознайомитися з організаційними структурами інноваційної діяльності.

До них належать:

- інноваційні і підприємницькі університети;
- інноваційний консорціум;
- науково-технічний альянс кількох фірм з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування НДДКР, інноваційні розробки або модернізацію продукції;
- науковий (дослідницький) парк, до складу якого входять університет, малі інноваційні підприємства та підрозділи з їх обслуговування і підтримки. В американській моделі (США, Велика Британія) існують чотири типи наукових парків: наукові парки для проведення суто наукових досліджень; дослідницькі парки, які розробляють нововведення до стадії технічного прототипу; інноваційні бізнес-інкубатори та інноваційні центри;
- технопарк – територіально відокремлений науково-промисловий комплекс, заснований на базі провідного університету, що включає в себе наукові установи, промислові підприємства, інформаційні, сервісні та виставкові комплекси, комфортні житлово-побутові умови;
- технополіс – у японській моделі це місто (з чітко визначеними параметрами), у якому зосереджені наукові дослідження і наукомістке промислове виробництво в передових галузях;

– структури фінансово-промислової інтеграції: емісійно-фінансова корпорація, фінансово-промислова група, інтегрована холдингова структура, економічний кластер (регіональний, промисловий, інноваційний) та ін.

Бажано зробити порівняльний аналіз названих структур, щоб зробити висновок про ефективність кожної з них щодо інноваційної діяльності.

Четверте питання теми стосується прогнозування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку.

*Прогнозування* (довгострокове, середньострокове і короткострокове) дає можливість на основі аналізу стану і поведінки господарської системи в минулому та вивчення сучасних тенденцій зміни факторів, що впливають на досліджувану систему, правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку системи в майбутньому, розкрити зміст ситуації, у якій опиниться система під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Правильно розроблений прогноз розвитку певної галузі стає основою стратегічного та індикативного планування, програмування, наукового, фінансового, матеріально-технічного та кадрового забезпечення розвитку системи. Одне з найважливіших завдань прогнозування – передбачення так званих порогових величин процесів розвитку: виявлення можливих строків великих інноваційних зсувів, що приводять до якісних змін процесів, які вивчаються.

Розрізняють два підходи і, відповідно, два типи прогнозування:

1) *пошукове (генетичне) прогнозування* – визначення потенційних станів об'єкта дослідження в майбутньому на основі аналізу тенденцій його розвитку в минулому і сьогодні;

2) *нормативно-цільове прогнозування* – визначення майбутніх станів об'єкта як цілей і орієнтирів, а потім – необхідних і достатніх коштів, способів і шляхів досягнення

бажаної мети. Цей вид прогнозу передбачає більш однозначну картину можливого майбутнього, а отже, і більш конкретні форми протистояння тим процесам, які будуть для суспільства небезпечними.

До основних методів прогнозування відносять:

1) *економетричні моделі*, побудовані на основі статистичної інформації про минулі події;

2) *методи екстраполяції (трендові методи)* – базуються на виявленні тренду, тобто тенденції розвитку соціального процесу чи явища за достатньо тривалий період, які потім поширюються (продовжуються) на майбутнє з тим чи іншим коректуванням на основі експертних оцінок, або з частини об'єкта – на об'єкт дослідження в цілому;

3) *методи моделювання* – багатоваріантного, багатофункціонального дослідження;

4) *експертні методи* – шляхом очних і заочних, індивідуальних, групових і масових опитувань певних категорій населення щодо їхніх очікувань у майбутньому. Використовуються метод «Дельфи» (евристичного прогнозування), індивідуальні прогностичні оцінки експертів, «мозковий штурм» як колективна експертна оцінка події, що ґрунтується на спільному активному творчому обговоренні проблеми, інтуїтивні методи, що спираються на думки провідних фахівців тощо.

У п'ятому питанні увага студентів має бути приділена експертному оцінюванню інноваційних процесів, насамперед методології *Форсайт* (від англ. *Foresight* – погляд у майбутнє, передбачення).

Форсайт – це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації. До Форсайту

залучають широке коло *експертів* (інколи – декілька тисяч) із різних сфер діяльності, практикують опитування певних груп населення (жителів регіону, молоді тощо), які зацікавлені у розв’язанні проблем, що обговорюються в рамках проекту. При цьому однією з головних передумов успішного Форсайту є готовність суспільства (керівників держави, місцевої влади, компаній, окремих фахівців, громадськості) спільно оцінити довгострокові перспективи розвитку країни.

При проведенні Форсайту використовуються різні *методи* – окремо або в комбінації. Їх групують у технологічні (технологічні карти, аналіз частоти згадувань, картирування основних процесів), сценарні (мегатренди, багатокритеріальний аналіз, сценарне планування, написання есе та інші), аналітичні (Дельфі, SWOT-аналіз і/або аналіз інформаційних потоків, екстраполяція) та експертні методи (методика фокус-груп або панелей експертів, мозковий штурм, огляд літератури, робота експертних комісій). Проте центром Форсайту залишається *сценарне планування* – побудова багатоваріантних сценаріїв подій з одночасною розробкою практичних заходів.

Для кращого розуміння методології Форсайту студентам рекомендується ознайомитися з «Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти» та відповісти на запитання практичного завдання № 3.

### *Практичне заняття 3*

## **Т е м а : Концепція стратегічного менеджменту. Загальні принципи і методи стратегування**

### *План*

1. Поняття стратегії організації та стратегічного менеджменту. Основні школи стратегічного менеджменту.
2. Алгоритм процесу стратегічного менеджменту.
3. Стратегічний аналіз бізнес-середовища організації.
4. Побудова стратегічної піраміди. Види стратегій бізнес-організації.
5. Основні інструменти виконання стратегії: тактики, політики, процедури, правила, бюджети.

### ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

#### *Запитання для самоконтролю*

1. Визначте сутність стратегічного менеджменту. Який зв'язок стратегічного менеджменту і стратегічного планування?
2. Що таке стратегія організації? Назвіть основні етапи (алгоритм) розроблення стратегії організації.
3. Який зв'язок між баченням і місією організації? Які вимоги до формулювання місії?
4. Які види цілей організації вам відомі? За якими напрямками діяльності організації вони встановлюються? Які цілі організації є стратегічними?
5. Розкрийте зміст вимоги SMART до формулювання цілей організації.
6. Опишіть модель «дерева цілей». Як її застосовувати на практиці? Що таке декомпозиція цілей організації?
7. З якою метою здійснюється аналіз середовища організації? Які сили, суб'єкти і чинники утворюють внутрішнє

середовища організації, а які – зовнішнє?

8. Поясніть призначення SWOT-аналізу, PEST-аналізу та конкурентного аналізу галузі.

9. Чому конкурентний галузевий аналіз проводять, як правило, відповідно до моделі п'яти сил конкуренції М. Портера?

10. Як побудувати стратегічну піраміду організації? Які її основні рівні?

11. Охарактеризуйте корпоративну стратегію. Які її основні типи та стратегічні альтернативи?

12. Що таке інтеграційне та диверсифікаційне зростання організації? Які різновиди вони мають?

13. Що таке ділова (конкурентна) стратегія організації?

14. Як побудувати матрицю конкуренції М. Портера? Які стратегії відповідають цій матриці?

15. Що таке функціональна та операційна стратегії фірми?

16. Які інструменти реалізації стратегій вам відомі? Як їх використовувати на практиці?



## Практичні завдання

1. Сформулюйте ключові характеристики стратегічного менеджменту організації порівняно з оперативним (поточним) управлінням. Висновки запишіть у таблиці.

### Стратегічний та оперативний менеджмент організації

Основні ознаки менеджменту	Оперативний менеджмент	Стратегічний менеджмент
Мета		
Рівень реалізації мети		
Спосіб досягнення мети		
Ступінь охоплення проблем		
Джерела інформації		
Фактор часу		
Фактор невизначеності		
Фактор персоналу		
Критерії ефективності		

2. Здійсніть SWOT-аналіз середовища обраної вами організації (фірми). Розробіть узагальнюючу матрицю SWOT, в яку занесіть усі виявлені можливості, загрози, сильні й слабкі сторони фірми.

3. Запропонуйте методичні підходи до розроблення правової стратегії бізнес-організації. За яких умов правова стратегія стає інноваційною?

## ***Тестові питання***

**1.** *До основних функцій інноваційного менеджменту не належить:*

- а) планування НДДКР;
- б) стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємства (фірми);
- в) створення організаційної структури управління інноваційним процесом;
- г) оцінка ефективності інноваційної діяльності (результатів НДДКР) та рівня конкурентоспроможності підприємства в інноваційній сфері;
- д) самоврядування колективів розробників нової продукції.

**2.** *Напрямок довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань організації та створення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів із забезпечення здійснення місії організації визначають:*

- а) політику організації;
- б) тактику організації;
- в) стратегію організації;
- г) поточну програму дій;
- д) правила організації.

**3.** *Короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені заради досягнення стратегії, – це:*

- а) політика організації;
- б) тактика організації;
- в) стратегія організації;
- г) бюджет організації;
- д) правила організації.

**4.** *Загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, що робить досягнення цілей легшим, яке формулюється вищим керівництвом на тривалий період часу і спрямовує дії персоналу на досягнення мети чи виконання завдання, називається:*

- а) політика організації;
- б) тактика організації;
- в) стратегія організації;
- г) бюджет організації;
- д) правила організації.

**5.** *Вкажіть, яка з наведених характеристик не стосується стратегічного менеджменту організацій?*

- а) джерела інформації переважно із зовнішнього середовища організації ;
- б) пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, адаптація до змін у довкіллі;
- в) орієнтація на короткострокову перспективу;
- г) здійснюється вищим керівництвом організації;
- д) розвиток організації шляхом збалансованої взаємодії з зовнішнім середовищем.

**6.** *Підходи якої школи стратегічного менеджменту розкриває таке положення: стратегія формується на основі конкурентного і галузевого аналізу з метою завоювання потрібної позиції по відношенню до інших учасників ринку, які є конкурентами організації?*

- а) школа дизайну (моделі);
- б) школа планування;
- в) школа підприємництва;
- г) школа позиціонування;
- д) когнітивна школа.

**7.** *Вершиною «дерева цілей» ділової організації є:*

- а) бачення організації;
- б) місія організації;
- в) цілі зовнішньоекономічної діяльності;
- г) цілі інноваційної діяльності;
- д) максимізація прибутку.

**8.** *Цей рівень не утворює стратегічної піраміди фірми як ділової організації, а саме:*

- а) корпоративний;
- б) міжособистісний;
- в) діловий;
- г) функціональний;
- д) оперативний.

**9.** *На вершині стратегічної піраміди фірми знаходиться тип стратегії, який називається:*

- а) корпоративна стратегія;
- б) операційна стратегія;
- в) функціональна стратегія;
- г) ділова стратегія;
- д) конкурентна стратегія.

**10.** *Що не потрібно декларувати в місії бізнес-організації?*

- а) причини створення та основні цілі діяльності (бізнесу) організації;
- б) основні напрями діяльності (бізнесу) організації;
- в) продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює;
- г) принципи, корпоративні цінності та пріоритети організації;
- д) прибуток як мету бізнес-організації.

## Список рекомендованої літератури

Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с. URL: [elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/.../Посібник%20Стратегічне%20управління%202016.d...](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/.../Посібник%20Стратегічне%20управління%202016.d...)

Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/I\\_1226\\_84077770.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/I_1226_84077770.pdf).

Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с. URL:

[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne\\_upravlinnja\\_innovacijnym\\_rozvytkom\\_pidpryjemstva.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne_upravlinnja_innovacijnym_rozvytkom_pidpryjemstva.pdf).

Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монографія. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. 240 с.

### ***Методичні поради до самостійної роботи***

Розпочинаючи підготовку до першого питання практичного **заняття 3**, слід уявити, що концепція стратегічного менеджменту почала формуватися у 1960-ті рр. Центральне місце в структурі стратегічного менеджменту посідає розроблення та реалізація організацією певної «*стратегії*» (з грец. *strategos* – «мистецтво генерала»). Останню визначають як напрям (модель) довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань організації та створення програми дій і розподілу

ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів із забезпечення здійснення місії організації.

*Стратегічний менеджмент* – це набір управлінських рішень і дій з формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. В умовах стратегічного менеджменту організації визначають, що потрібно робити зараз заради досягнення в майбутньому певних цілей і певного стану (позиції на ринку, організаційної структури і культури тощо). Стратегічний менеджмент здійснюється вищим керівництвом організації.

При цьому стратегічний менеджмент не дає точної картини майбутнього. Йдеться швидше про побажання щодо майбутнього якісного стану організації, тому стратегічний менеджмент інколи характеризують як філософію та ідеологію бізнесу.

Набуті під час виконання практичного завдання 1 сприятиме кращому розумінню ключових характеристик стратегічного менеджменту організації порівняно з оперативним (поточним) управлінням.

Виконання практичного завдання 2 дозволить з'ясувати сутність основних напрямів (шкіл) стратегічного менеджменту.

При розгляді другого питання студентам слід уявити алгоритм процесу стратегічного менеджменту (розроблення стратегії організації), який включає низку етапів:

- 1) формулювання бачення та місії організації (фірми);
- 2) постановку цілей фірми;
- 3) аналіз зовнішнього середовища, оцінку загроз та можливостей розвитку організації під впливом зовнішнього середовища;
- 4) управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації (внутрішнього середовища);
- 5) аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації;
- 6) вибір стратегії;

7) реалізацію стратегії: розроблення та реалізацію системи планів, процедур, правил, бюджетів;

8) оцінку стратегії.

*Бачення організації* означає образне представлення смислу діяльності, того, якою організації повинна стати і чого вона має досягти за тієї політичної, економічної, соціальної ситуації, яка склалася в країні.

*Місія організації* – це ділове поняття, яке зазвичай декларує: 1) причини створення, основні цілі і напрями діяльності (бізнесу) організації; 2) продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює; 3) принципи, корпоративні цінності та пріоритети організації. Правильно сформульована місія робить організацію унікальною в своєму роді.

*Цілі* – це конкретний кінцевий стан окремих характеристик організації, який є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність. Цілі організації поділяються на:

1) довгострокові (стратегічні) – як правило, на 2-3 роки, і короткострокові (тактичні) – з горизонтом досягнення до 1 року;

2) корпоративні (цілі організації в цілому); бізнес-цілі (у певній сфері діяльності); функціональні (цілі за певним напрямом діяльності) та операційні цілі (конкретні результати, яких повинні досягти відділи, робочі групи та окремі працівники);

3) зовнішні, що стосуються задоволення потреб споживачів, взаємодії з постачальниками, кредиторами, органами влади, місцевою спільнотою; і внутрішні, які відбивають інтереси власників організації (одержання прибутків, покращання іміджу компанії), її менеджерів (захоплення частки ринку) і працівників (одержання високих заробітків).

Основними напрямками встановлення цілей ділових організацій є: 1) маркетинг – у показниках частки ринку, обсягів продажу та ін.; 2) розроблення та виробництво нового продукту, застосування нових технологій; 3) зростання ви-

робничих потужностей організації; 4) використання людських ресурсів; 5) використання фінансових ресурсів – у показниках прибутку, рентабельності, доходу на акцію тощо; 6) продуктивність праці – у показниках витрат на одиницю продукції, віддачі від одиниці виробничих потужностей, обсягу продукції в одиницю часу; 7) зміни в організації та управлінні; 8) соціальна відповідальність організації.

Для визначення та впорядкування цілей використовується модель «*дерева цілей*», яка у графічний спосіб демонструє ієрархію цілей організації, – фактично структурований план дій організації. Стратегічні цілі фірми знаходять свою конкретизацію в *завданнях*, які потрібно виконати задля досягнення тієї чи іншої стратегічної мети. Чим конкретніше сформульовані завдання, тим краще можна оцінити ступінь їх виконання.

При підготовці до третього питання слід уявити роль стратегічного аналізу бізнес-середовища організації, який засвідчує здатність організації реалізувати свою місію та поставлені цілі в тому середовищі, в якому вона функціонує. Інструментами аналізу середовища організації є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз галузі, SPACE-аналіз.

*SWOT-аналіз* (від англ. *strengths* – сильні сторони; *weaknesses* – слабкі сторони; *opportunities* – можливості і *threats* – загрози) передбачає аналіз середовища організації з розробкою матриці SWOT, в яку заносять усі виявлені можливості, загрози, сильні й слабкі сторони фірми.

Потенційно внутрішніми сильними сторонами фірми, наприклад, можуть бути: наявність необхідних фінансових ресурсів; гарні позиції на ринку; ефективна стратегія; вміння конкурувати; власна технологічна база; ефективний менеджмент тощо. Потенційно слабкими сторонами можуть стати: застаріле обладнання, некваліфікований персонал, низька прибутковість тощо.

Потенційні зовнішні можливості фірми: спроможність обслуговувати додаткові групи клієнтів і виходити на нові



ринки; здатність використовувати ноу-хау при виробництві продукції; сприятливе законодавство тощо. Потенційні зовнішні загрози: економічний спад, вихід на ринок сильних іноземних компаній, коливання курсів іноземних валют, зміна торгівельної політики іноземних держав тощо.

Особливо детального дослідження потребує: а) сила впливу названих чинників на діяльність організації; б) імовірність реалізації таких чинників.

Для кращого розуміння сутності SWOT-аналізу виконайте практичне завдання 3.

*PEST-аналіз* (від англ. *policy* – політика, *economy* – економіка, *society* – соціум, суспільство, *technology* – технологія) спрямований на дослідження факторів переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на фірму, і здійснюється в чотири етапи: 1) моніторинг макросередовища за вказаними напрямками; 2) виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для фірми; 3) детальний аналіз змін; 4) оцінка наслідків цих змін для фірми та виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором.

*Конкурентний галузевий аналіз* традиційно здійснюється за моделлю «п'яти сил конкуренції» відомого американського економіста Майкла Портера. На його думку, прибутковість і привабливість галузі і фірми визначаються структурою галузі, тобто основними конкурентними силами в ній, які впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності фірми. До останніх належать: потенційні конкуренти – фірми, які мають можливість легко ввійти до галузі й ті, хто заінтересований у цьому; товари-замінники (субститути); покупці; постачальники ресурсів; конкуренція в галузі між уже діючими фірмами. Крім перелічених М. Портером п'яти сил конкуренції, варто звертати увагу й на зміст державної конкурентної політики, стан конкурентного законодавства, усталену практику конкурентного регулювання. Це дає можливість сформулювати уяву про конкурентне середовище фірми.

*SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation)* – комплексна оцінка стратегічного становища та дій фірми на ринку, яка дозволяє обґрунтувати оптимальний варіант розвитку підприємства. Для аналізу використовують низку критеріїв: фінансова сила підприємства; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі (сектора), в якій діє підприємство; стабільність розвитку галузі (сектора) та ін.

У четвертому питанні ПЗ досліджується методика побудови стратегічної піраміди бізнес-організації. Розрізняють чотири рівні розроблення стратегій: корпоративний, діловий (рівень бізнес-одиниць), функціональний і операційний, які й утворюють стратегічну піраміду фірми.

*Корпоративна стратегія* є загальним планом управління всією організацією (фірмою), охоплює всі напрями її діяльності з метою посилення економічних позицій у тих чи інших галузях економіки. Її розроблення є найбільш складним, оскільки перед організацією, як правило, постають чотири стратегічні альтернативи:

1) обмежене зростання;

2) зростання, яке може бути внутрішнім – шляхом розширення асортименту товарів, збільшення продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей та застосування інновацій; і зовнішнім – за рахунок проникнення у суміжні галузі у формі вертикального або горизонтального зростання, тобто інтеграції або диверсифікації. При цьому розрізняють інтеграційне та диверсифікаційне зростання, особливості та моделі якого потрібно буде розглянути на ПЗ;

3) скорочення, яке може відбуватися у формі: ліквідації – повного розпродажу матеріальних запасів та активів організації; відсікання зайвого – відділення від себе певних підрозділів або видів діяльності; скорочення і переорієнтація діяльності з метою зростання прибутку;

4) поєднання всіх альтернатив, якщо фірма працює в багатьох галузях.

Правильний вибір стратегічної альтернативи розвитку

максимально забезпечує довгострокову ефективність функціонування фірми (організації).

*Ділова (конкурентна) стратегія* стосується конкретної сфери (галузі) діяльності, визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців, розробляється керівником організації та його першими заступниками. Організація, яка працює в кількох галузях, має кілька ділових стратегій. Традиційно для обґрунтування конкурентних переваг фірми використовується методологічний підхід, запропонований у працях М. Портера 1975–1980-х рр. Відповідно обирається одна з стратегій:

стратегія лідерства за витратами виробництва (за рахунок економії на витратах при виготовленні продукції);

стратегія диференціації – орієнтується на технологічне вдосконалення та створення нових унікальних продуктів, надання якісного післяпродажного сервісу, створення іміджу марки виробника (торгівця) продукції;

стратегія фокусування – передбачає концентрацію діяльності фірми на потребах одного ринкового сегменту (однієї групи споживачів).

*Функціональна стратегія* спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності. Водночас це стратегія розвитку відповідного функціонального підрозділу фірми і розробляється його керівником. Розрізняють: маркетингову, виробничу, інноваційну, фінансову, кадрову та інші функціональні стратегії.

*Операційна стратегія* визначає способи управління ключовими організаційними ланками (заводом, цехами, відділами) і розробляється їх керівниками.

Останнім часом бізнес-організації почали розробляти правові корпоративні стратегії. Виконайте практичне завдання № 4 і поясність, за яких умов правова стратегія бізнесу стає інноваційною.

П'яте питання ПЗ передбачає з'ясування суті основних інструментів виконання стратегії: тактики, політики, процедури, правила, бюджету.

*Тактика* – це короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені заради досягнення стратегії. Тактика напрацьовується на рівні середньої ланки, керівники якої втілюють стратегію.

*Політика* – загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, що робить досягнення цілей легшим. Формулюється вищим керівництвом на тривалий період часу і спрямовує дії персоналу на досягнення мети чи виконання завдання.

*Процедури* – опис послідовності дій, доцільних за певних обставин у конкретній ситуації, що часто повторюється. Це фактично стандартизоване, запрограмоване рішення у відомій ситуації, що впливає з минулого досвіду.

*Правила* – точне визначення того, що слід робити в специфічній одиничній ситуації. Правила встановлюються, коли успішна реалізація стратегії та планів залежить від точного виконання завдань працівниками. Нерідко це стримує активність висококваліфікованих працівників, сприймається ними як обмеження свободи і породжує внутрішньо-організаційні конфлікти.

*Бюджет* – розподіл ресурсів для досягнення цілей організації.

Оцінка обраної та реалізованої стратегії має відповісти на питання, чи відповідають одержані результати поставленим цілям, чи є стратегія ризикованою, чи вистачило ресурсів для її реалізації та наскільки ефективно вони використані, чи використані всі сильні сторони організації та чи подолано її слабкі позиції. Процес оцінки повинен відбуватися системно і неперервно, охоплюючи всі рівні організації. В разі необхідності стратегія коректується.

## *Практичне заняття 4*

### **Т е м а : Стратегічний менеджмент інноваційних підприємств. Start-up як форма малого венчурного підприємництва**

#### *План*

1. Конкурентна інноваційна стратегія.
2. Стратегія забезпечення технологічного лідерства.
3. Імітаційна стратегія інноваційного підприємства.
4. Венчурна стратегія.
5. Проектна стратегія інноваційного підприємства. Поняття інноваційного проекту.
6. Стартап як інноваційний проект та новостворена компанія: поняття, види, стадії розвитку.

#### ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

##### *Запитання для самоконтролю*

1. З якою метою розробляється інноваційна стратегія фірми (підприємства)?
2. За яких умов потрібно розробляти конкурентну інноваційну стратегію? Порівняйте наступальну та оборонну стратегії. Як передбачити можливий момент початку атаки фірм-конкурентів? Які економічні наслідки це має?
3. Охарактеризуйте основні конкурентні інноваційні стратегії: стратегію випередження конкурентів, стратегію блокування та стратегію кооперації.
4. Що таке стратегія забезпечення технологічного лідерства?
5. Розкрийте особливості імітаційної стратегії інноваційного підприємства. За яких умов доцільно обрати

стратегію наслідування лідера? Копіювання? Удосконалення продукції?

6. Що таке венчурна стратегія? Яку роль в її реалізації відіграють венчурні фірми і венчурні фонди?

7. Охарактеризуйте проектну стратегію інноваційного підприємства. Які переваги має застосування проектного підходу для управління інноваційною діяльністю підприємства?

8. Що слід розуміти під інноваційними проектами? Які етапи (фази) вони включають?

9. Що таке стартап? Назвіть основні етапи (стадії) його створення та впровадження.

10. Як фінансуються стартапи?

11. Що таке посівні інвестиції? Ангельські інвестиції?

12. Як залучити кошти венчурного фонду для фінансування стартапів?

### ***Практичні завдання***

1. Дослідники стратегічних альянсів Б. Гарретт і П. Дюссож пишуть: «Інноваційна стратегія кооперації передбачає *створення альянсів із конкурентами* на основі договірних об'єднань, угод про співробітництво. Компанії, які входять до альянсу, зберігають свою самостійність, індивідуальні інтереси і цілі, але погоджуються працювати разом заради досягнення заздалегідь визначених спільних цілей. Це не означає, що вони повністю відмовляються від методів конкурентної боротьби. Просто замість пошуків шляхів максимізації прибутку на рівні прийнятної безпеки компанії намагаються забезпечити свою безпеку на рівні прийнятної дохідності виробництва. Серед причин вступу до альянсу нерідко бувають намагання привласнити ноу-хау інших членів альянсу або посилити свої позиції на ринку».

*Чи вважаєте ви за доцільне створення альянсів із конкурентами? Яке практичне значення це має? Які ризики існують при цьому?*

## 2. Порівняйте стартапи з підприємствами малого бізнесу

Ознака	Стартап	Підприємство малого бізнесу
Інноваційність		
Траєкторія успішного розвитку		
Швидкість зростання		
Здатність до масштабованості бізнес-моделі		
Вплив на ринок		
Інфраструктура		
Джерела інвестування		
Масштаб діяльності		

(Можна використати:

[http://www.business-inform.net/pdf/2016/8\\_0/64\\_68.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2016/8_0/64_68.pdf)).

## 3. Ознайомтеся зі стенограмою

(<https://habr.com/company/friifond/blog/242743/>) або відео (англ. мовою – <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec03/>) лекції Пола Грема «Нелогічний стартап» з циклу «Стенфордський курс CS183B: How to start a startup», який викладають провідні підприємці та експерти Y Combinator.

*Сформулюйте основні висновки (уроки), які ви зробили для себе. Як створити успішний стартап?*

**4. Ознайомтеся з матеріалом:** Що буде після «ери стартапів». URL: <https://nachasi.com/2017/12/18/pislya-ery-startapiv/>. Чи згодні ви з твердженням: «Рай для стартапів тривав останнє десятиліття. Ми зараз живемо в новому світі, де економіка, ринок та попит споживачів орієнтовано на великих, а не на маленьких. Великі підприємства і керівники, а не стартапи та підприємці, будуть володіти наступним

десятиліттям. Більшість випускників сучасних акселераторів найчастіше йдуть працювати на Цукерберга, а не самі стають новими цукербергами?»?

### ***Тестові питання***

**1.** *Комплексний план досягнення цілей підприємства за допомогою нових технологій, нових засобів та методів діяльності; певний алгоритм дій із упровадження нововведень у діяльність компанії називається:*

- а) маркетингова стратегія;
- б) корпоративна стратегія;
- в) інноваційна стратегія;
- г) фінансова стратегія;
- д) кадрова стратегія.

**2.** *До конкурентної інноваційної стратегії не належить:*

- а) наступальна стратегія;
- б) імітаційна стратегія;
- в) стратегія випередження;
- г) стратегія блокування;
- д) стратегія кооперації.

**3.** *Стратегічні альянси не характеризує одна з наведених рис, а саме:*

- а) є самостійними юридичними особами;
- б) базуються на середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угодах про співробітництво;
- в) мають кілька незалежних керівних центрів, які спільно приймають рішення стосовно спільної діяльності з вигодою для кожного партнера, проте жоден із партнерів не може контролювати прийняття стратегічних бізнес-рішень іншими партнерами;



г) допускають участь своїх членів у багатьох інших альянсах;

д) створюються на певний строк і розпадаються, якщо необхідності в об'єднанні більше немає.

**4. Для стратегії забезпечення технологічного лідерства не властиве:**

а) тісно пов'язана з конкурентною моделлю управління інноваційною діяльністю;

б) щоб стати технологічним лідером у галузі та на ринку, фірма повинна мати сильну технологічну позицію (високий ступінь новизни продукції, власну дослідну базу, постійно займатися науково-дослідною діяльністю, мати висококваліфікований персонал тощо);

в) щоб стати технологічним лідером у галузі та на ринку, фірма повинна мати сильну конкурентну позицію (значну частку ринку, стабільні позиції в конкурентній боротьбі);

г) пропонуючи ринку товар-новинку, підприємства отримують значно більше прибутків порівняно з іншими підприємствами;

д) як правило, стратегію реалізують малі підприємства.

**5. Стратегія наслідування лідера передбачає:**

а) внесення суттєвих змін до інновації лідера, удосконалення її, що приводить до інновації другої хвилі;

б) використання стратегії переважно транснаціональними компаніями;

в) компанія повністю повторює інноваційну ідею лідера галузі;

г) покращання продукції з метою зменшення її собівартості;

д) відсутність конкуренції в галузі.

**6. Стратегія копіювання передбачає:**

а) інноваційний розвиток реактивного характеру: компанія бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі;

- б) використання стратегії переважно транснаціональними компаніями;
- в) компанія повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує;
- г) покращання продукції з метою зменшення її собівартості;
- д) наявність сильної технологічної позиції в галузі.

**7. Для стратегії удосконалення властиве:**

- а) інноваційний розвиток реактивного характеру: компанія бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі;
- б) компанія повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує;
- в) покращання продукції з метою зменшення її собівартості;
- г) наявність сильної технологічної позиції в галузі;
- д) наявність сильної конкурентної позиції в галузі.

**8. Тимчасові організаційні структури, зайняті розробкою наукових ідей і перетворенням їх на нові технології і продукти, створювані задля апробації, доробки і доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій, називаються:**

- а) венчурні фірми;
- б) венчурні фонди;
- в) інноваційні банки;
- г) страхові компанії;
- д) товарні біржі.

**9. Стратегія, спрямована на використання в інноваційній діяльності підприємства послуг та венчурного капіталу ризикових дослідницьких компаній і підрозділів, називається:**

- а) імітаційна;
- б) конкурентна;
- в) венчурна;
- г) удосконалення;
- д) технологічного лідерства.

**10.** *Стратегія, яка застосовується підприємствами, яким не вдалося стати піонерами у просуванні на ринок тих чи інших інновацій, яка передбачає використання відомих технологій та адаптацію їх до вимог конкретного ринку, називається:*

- а) імітаційна;
- б) конкурентна;
- в) венчурна;
- г) удосконалення;
- д) технологічного лідерства.

**11.** *Яка з рис не властива стартапам?*

- а) тимчасова структура для пошуку подальшої бізнес-моделі розвитку;
- б) організація, що створює новий продукт або послугу в умовах високої невизначеності;
- в) компанія, яка швидко зростає за ключовими показниками;
- г) культурний феномен інноваційного суспільства;
- д) орієнтується на довготермінове існування.

**12.** *На якому з етапів розвитку стартапу відбувається пошук інвесторів? На :*

- а) посівному (Pre-Seed stage);
- б) запуску (Startup Stage);
- в) зростання (Growth Stage);
- г) розширення (Expansion Stage);
- д) виходу (Exit Stage).

**13.** *Етап розвитку стартапу, на якому він виходить на точку беззбитковості і починає приносити інвесторам деякий прибуток, позначено як:*

- а) посівний (Pre-Seed stage);
- б) запуск (Startup Stage);
- в) зростання (Growth Stage);
- г) розширення (Expansion Stage);
- д) вихід (Exit Stage).

**14.** *На якому з етапів розвитку стартапу інвестори, які здійснили фінансування проекту, відмовляються від своєї частки в цьому бізнесі і продають її великим гравцям? На етапі, який називається:*

- а) посівний (Pre-Seed stage);
- б) запуск (Startup Stage);
- в) зростання (Growth Stage);
- г) розширення (Expansion Stage);
- д) вихід (Exit Stage).

**15.** *Фізична особа, яка готова вкладати власні кошти в стартап на початковому (і навіть нульовому) етапі та допомагати своїми діловими зв'язками в обмін на частку в майбутньому підприємстві, називається:*

- а) бізнес-інкубатор;
- б) бізнес-акселератор;
- в) бізнес-ангел;
- г) венчурний фонд;
- д) краудфандинговий проект.

**16.** *Хто з потенційних інвесторів виявляє інтерес до вже добре опрацьованих стартапів, заснованих на бізнес-ідеї, яка з досить високим рівнем ймовірності може бути реалізована?*

- а) бізнес-інкубатор;
- б) бізнес-акселератор;
- в) бізнес-ангел;

- г) венчурний фонд;
- д) краудфандинговий проект.

### Список рекомендованої літератури

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL:[http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99\\_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf)

Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб.: для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с. URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/.../Посібник%20Стратегічне%20управління%202016.d...>

Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. Харків: Діса плюс, 2016. 266 с. URL:[http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1604\\_58718674.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1604_58718674.pdf).

Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літ., 2013. 272 с. URL:[http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1226\\_84077770.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1226_84077770.pdf).

Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с. URL:[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne\\_upravlinnja\\_innovacijnym\\_rozvytkom\\_pidpryjemstva.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne_upravlinnja_innovacijnym_rozvytkom_pidpryjemstva.pdf).

Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Харків: Право, 2013.

Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Михайлова Л. І. та ін. Київ: Центр учбової літ., 2015. URL:<http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3007/1/%D0%9C%D0%>

B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B.%20%D0%86.%20%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf.

Розроблення стартап-проекту: методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей / за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. URL: [http://kaf-pe.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/roz\\_startap\\_proektiv\\_met\\_vk.pdf](http://kaf-pe.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/roz_startap_proektiv_met_vk.pdf)

Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літ., 2009. URL: <http://www.subject.com.ua/pdf/122.pdf>.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. 240 с.

### *Методичні поради до самостійної роботи*

Мета практичного **заняття 4** – аналіз основних стратегій розвитку інноваційних підприємств.

При підготовці до першого питання слід виявити особливості *конкурентної інноваційної стратегії* підприємства – наступальної (атакуючої) або оборонної. При цьому взаємодія тих, хто атакує і намагається зайняти позицію лідера, і тих, хто обороняється і бажає захистити лідерські позиції (або йти за лідером), залежить від етапу атаки і утворює певний цикл. З часом ті, хто атакують, і ті, хто обороняються, міняються місцями, і всі дії повторюються. Тому важливим завданням менеджменту є передбачення можливого моменту початку атаки фірм-конкурентів. Управління інноваційною діяльністю з орієнтацією на конкуренцію і конкурентів у цілому передбачає одну з таких дій (стратегій) менеджерів: йти на випередження конкурентів; блокувати їх дії; кооперуватися з конкурентами,

створюючи різного роду альянси.

Щоб розкрити друге питання, необхідно з'ясувати суть *стратегії забезпечення технологічного лідерства*. Дана модель тісно пов'язана з конкурентною інноваційною стратегією. Для досягнення технологічного лідерства в галузі й на ринку фірми повинні мати сильну технологічну позицію (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, постійно займатися науково-дослідною діяльністю, мати висококваліфікований персонал тощо) і сильну конкурентну позицію (значну частку ринку, стабільні позиції в конкурентній боротьбі). При цьому стратегія технологічного лідерства потребує значних фінансових та інших ресурсів, супроводжується високим ризиком і є доцільною лише за наявності прогностичного забезпечення інноваційної діяльності, потужної науково-дослідної бази та кваліфікованого персоналу.

Третє питання присвячене *імітаційній стратегії інноваційного підприємства*, за якої підприємство використовує відомі технології та адаптує їх до вимог конкретного ринку. Імітаційні стратегії можуть реалізовуватися за кількома сценаріями: 1) стратегія наслідування лідера – компанія бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі; 2) стратегія копіювання – компанія повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує; 3) стратегія удосконалення – покращання продукції. При цьому витрати підприємства-імітатора на нововведення значно нижче, ніж у конкурентів. Підприємство економить на наукових дослідженнях і розробках, витратах на виведення продукції на ринок, має можливість проводити гнучку цінову політику. Останнім часом так вчиняють багато західних компаній.

Четверте питання стосується розроблення і реалізації інноваційним підприємством *венчурної стратегії*. Її сенс полягає у тому, щоб використовувати в інноваційній діяльності підприємства послуги та венчурний капітал ризикових дослідницьких компаній і підрозділів. Через ризикованість

вкладень, венчурний капітал орієнтується, у першу чергу, на проекти, потенційно здатні принести великий, порівняно із інвестиціями, прибуток. Венчурний капітал може надаватися венчурною фірмою (капіталістом) або венчурним фондом. При цьому сучасні зарубіжні корпорації прагнуть створювати в рамках своєї організаційної структури *внутрішні венчурні фірми*. Материнська компанія забезпечує їх устаткуванням, коштами, надає управлінські послуги, але через певний термін такі фірми повинні звітувати про розроблені інновації та запровадити їх у виробництво.

У п'ятому питанні розглядається *проектна стратегія інноваційного підприємства*. Інноваційний проект:

1) охоплює всі стадії інноваційної діяльності: НДР, проектно-конструкторські і дослідно-експериментальні роботи, освоєння виробництва, організацію виробництва і його пуск, маркетинг нових продуктів, а також фінансові заходи. При цьому проект має власний життєвий цикл і послідовно проходить кілька етапів (фаз), що розрізняються видами діяльності та прийняттям управлінських рішень;

2) поширюється на всі напрями інноваційної діяльності;

3) дозволяє реалізовувати різні цілі і завдання – довгострокові, середньострокові або короткострокові; розв'язувати кінцеві інноваційні проблеми або давати проміжні, перехідні результати; орієнтуватися на існуючі потреби або на створення нових;

4) концентрує зусилля проектних команд і менеджерів винятково на проекті, а не на управлінні підприємством в цілому.

Готуючи відповідь на шосте питання, слід насамперед проаналізувати суть та особливості впровадження стартапів (від англ. *start up* – «запускати»), виходячи з того, що *стартап* – це щойно створена або така, що перебуває на етапі створення фірма, яка має інноваційну бізнес-ідею, займається дослідженнями ринку та пошуком коштів для реалізації ідеї. Стартапи мають високий інтелектуальний потенціал, розвиваються високими темпами, але



функціонують в умовах високої невизначеності і є доволі ризикованим бізнесом.

На ПЗ доцільно розглянути основні види стартапів, порівняти їх з підприємствами малого бізнесу (практичне завдання 4) та з'ясувати їх відмінності.

Далі потрібно аргументувати основні етапи розвитку стартапу. Практики бізнесу, зокрема, виокремлюють: 1) посівний етап; 2) запуск стартапу; 3) зростання; 4) розширення; 5) вихід (продаж інвесторами успішного стартапу іншим бізнесменам).

Ще один аспект діяльності стартапів – джерела їх фінансування. Слід пояснити природу і особливості посівних та ангельських інвестицій, механізм залучення коштів венчурних фондів та краудфандингових компаній. Важливо також охарактеризувати діяльність головних інвесторів стартапів в Україні, якими є: бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, бізнес-ангели та інші інноваційні структури.

### 3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

#### *підручники*

Бізнес-адміністрування: магістерський курс: підручник / за ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка та І. М. Стадник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 896 с.

Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.

Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. Москва: Вільямс, 2017. 672 с.

Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс: підручник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2015. 856 с. URL: [www.dut.edu.ua/uploads/i\\_1607\\_22552682.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/i_1607_22552682.pdf).

*навчальні посібники*

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL:

[http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99\\_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf)

Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для ВНЗ. Київ: Центр учбової літ, 2012. 224 с.

Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб.: для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с. URL: [elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/.../Посібник%20Стратегічне%20управління%202016.d...](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/.../Посібник%20Стратегічне%20управління%202016.d...)

Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. Харків: Діса плюс, 2016. 266 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1604\\_58718674.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1604_58718674.pdf).

Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літ., 2013. 272 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1226\\_84077770.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1226_84077770.pdf).

Економіка інтелектуальної власності: науково-методичні матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с. URL: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12373/1/Shevchenko\\_2015.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12373/1/Shevchenko_2015.pdf).

Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. Харків: Консум, 2004.

Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / Т. Є. Воронкова, І. В. Воронков та ін.; за ред. В. Г. Федоренка, Г. В. Лагутіна, Т. Є. Воронкової, Г. М. Рижаквої. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2014. 354 с.

Кузьмін О. Є., Пащенко І. Н., Чернобай Л. І., Босак А. О. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 390 с.

Куліков П. М., Тищенко Д. О., Кулешова Н. В. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2013. 248 с.

Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с. URL:

[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne\\_upravlinnja\\_innovacijnym\\_rozvytkom\\_pidpryjemstva.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne_upravlinnja_innovacijnym_rozvytkom_pidpryjemstva.pdf).

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літ., 2015. 234 с. URL: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3007/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B.%20%D0%86.%20%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>.

Мізіук Б. М., Тучковська І. І., Артишук І. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Магнолія 2006, 2013. 376 с.

Нематеріальна економіка та управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: *Економічна теорія та право*. 2013. № 3. С. 217–351. URL:

<http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/11014?mode=full>.

Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2011. 211 с.

Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 422 с.

Розроблення стартап-проекту: методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей / за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 28 с. URL: [http://kaf-pe.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/roz\\_startap\\_proektiv\\_met\\_vk.pdf](http://kaf-pe.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/roz_startap_proektiv_met_vk.pdf).

Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти» / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський; Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-UA.pdf>

Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літ., 2009. URL: <http://www.subject.com.ua/pdf/122.pdf>.

Стратегічне управління: навч. посіб.: для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О. Б., Шведа Н. М. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с. URL: [elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/.../Посібник%20Стратегічне%20управління%202016.d...](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/.../Посібник%20Стратегічне%20управління%202016.d...)

Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літ., 2016. 376 с.

Федоренко В. Г., Лагутін Г. В., Воронкова Т. Є. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: ДКС центр, 2014. 352 с.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб.

посobie. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Ястремська О.М., Верещагіна Г. В., Тонєва К. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2010.

Экономика инноваций: учеб. пособие. Москва: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. 310 с. URL: <http://library.asue.am/open/5042.pdf>

### *монографії*

Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 512 с.

Брыч В. Я., Давлетбаева Н. Б. Гармонизированная система стратегического инновационного менеджмента в условиях глобализации: монография. Тернополь: ТНЭУ, 2014. 211 с.

Войт С. М., Ткаченко В. А., Холод Б. І. Концепти оптимізації інноваційного менеджменту: монографія / за ред. В. А. Ткаченка. Дніпропетровськ: Монолит: ДУАН, 2016. 222 с.

Грант Р. Современный стратегический анализ. Санкт-Петербург: Питер, 2018. 672 с.

Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2017. 528 с.

Дзюндзо И., Акихиро О., Тадао К., Икудзиро Н. Теория стратегического управления. Москва: Миракл, 2010. 264 с.

Друкер П., Макьярелло Д. А. Менеджмент / Диалектика Вильямс, 2011. 704 с.

Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с. URL: <https://kovalenkob.ru/wp-content/.../Питер-Друкер-Менеджмент-Вызовы-XXI.pdf>

Єфремов О. С. Управління інноваційним розвитком підприємства: аспекти методології: монографія. Луганськ: СНУ, 2012. 503 с.

Інноваційні підходи в управлінні підприємствами: монографія / за ред. Н. Б. Кирич. Тернопіль: Паляниця В. А., 2016. 341 с.

Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Киев: ДМК, 2014. 320 с.

Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити беззмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Київ: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 384 с.

Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 239 с.

Кристенсен К. М., Рейнор М. Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 292 с.

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko\\_2014.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf).

Паршин Ю. І. Стратегія забезпечення сталого економічного розвитку національного господарства: теорія, методологія і практика: монографія. Дніпропетровськ: Ун-т ім. А. Нобеля, 2016. 407 с.

Портер М. Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервин. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 454 с.

Салига К. С. Економічне обґрунтування інноваційних проєктів: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2010. 403 с.

Стратегия. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Москва: Альпина Паблишен, 2017. 288 с.

Такер Р. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний. Москва: Олимп-Бизнес, 2006. 224 с.

Стратегический менеджмент: Создание конкурентного преимущества: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А., Питереф М., Гэмбл Д. и др.; пер. с англ. Н. А. Коневской и Н. А. Лавской; под ред. Н. А. Коневской. 19-е изд. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2015. 592 с.

Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf>

Шевченко Л. С. Економічний механізм становлення інноваційного суспільства в Україні. *Концептуальні засади становлення інноваційного суспільства в Україні*: монографія / кол. авт.: Г. П. Клімова, С. М. Іванов, Л. С. Шевченко та ін.; за ред. Ю. Є Атаманової, Г. П. Клімової. Харків: Право, 2015. Розд. 2. С. 103–160.

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография. Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2008. 240 с.

Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. Москва: Бином. Лаборатория знаний, 2015. 456 с.

Эртел К., Соломон Л. К. Стратегическая сессия. Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 248 с.

Янсен Ф. Эпоха инноваций / пер. с англ. Москва: ИНФРА-МБ 2002. 308 с.

Бассей М. Концептуальные основы и эффекты Форсайт-исследований: классификация и практическое применение. *Форсайт*. 2013. Т. 7. № 3. С. 64–73. URL: <https://foresight-journal.hse.ru/data/2013/09/28/1277498603/6-Bussey-64-73.pdf>.

Березной А. Корпоративный Форсайт в стратегии транснационального бизнеса. *Форсайт*. 2017. Т. 11. № 1. С. 9–22. URL: <https://foresight-journal.hse.ru/data/2017/03/22/1169835963/1-%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D0%BE%D0%B9-9-22.pdf>

Воробйова Н. П. Інновації в системі формування парадигми менеджменту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. № 11. С. 151–156. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2017\\_11\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_11_19) (дата звернення: 14.03.2018).

Воробйова Н. П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. № 12. С. 50–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2017\\_12\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_12_8) (дата звернення: 14.03.2018).

Грищенко О. Ф. Дослідження теоретичних основ прийняття інноваційних рішень у системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2011. № 2. С. 137–145.

Джур О. Є., Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Т. 24. Вип. 6. С. 55–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi\\_2016\\_24\\_6\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2016_24_6_8) (дата звернення: 14.03.2018).

Кім Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. URL: <http://open.knbs.ua/ua/articles/13474/temp>.

Корнух О. В., Маханько Л. В. Стартап як прогресивна форма



інноваційного підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 23. С. 26–30. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2014/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2014/8.pdf).

Федулова Л. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення. *Економічна теорія*. 2013. № 2. С. 28–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_2_4).

Федулова Л. І. Інноваційно-технологічні хаби – драйвери розвитку регіонів. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1 (24). С. 11–27.

Федулова Л. І. Теоретичні конструкції креативної економіки. *Економічна теорія та право*. 2017. № 4 (31). С. 48–63.

Черешнюк О. М. Оцінка ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15 (3). С. 218–224 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2014\\_15\(3\)\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15(3)_32).

Шевченко Л. С. Інноваційні моделі соціально-економічного розвитку: Україна на тлі світових процесів. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2. С. 9–20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2015\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2015_2_3).

Global Innovation Index 2017. URL: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf)

#### 4. ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. Електронний архів-репозитарій Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/>.

2. Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.

3. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/>

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

5. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmsc.gov.ua>.

6. Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php>.

7. Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

8. Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL: <http://etet.org.ua>.

9. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>.

10. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua>.

11. Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua>.

12. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/>.

13. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua>.

14. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>.

15. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>.
16. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>.
17. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
18. Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
19. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org>.
20. Сайт «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua>.
21. Journal website «Journal of Economic Theory». URL: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-economic-theory>.

## 5. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного опанування навчальної дисципліни «Стратегічний інноваційний менеджмент» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (відповідає оцінкам С і В) і пороговий (відповідає оцінкам Е і D) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками, системність знань. Студент може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає добре або дуже добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички як у простих, так і в складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у студента, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Досягнення порогового рівня сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Для порогового рівня характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Стратегічний інноваційний менеджмент» виставляється в залікову книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ
<b>A</b>	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	5	90 – 100
<b>B</b>	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
<b>C</b>	<b>Добре</b> – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
<b>D</b>	<b>Задовільно</b> – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
<b>E</b>	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
<b>FX</b>	<b>Незадовільно</b> – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	2	35 – 59
<b>F</b>	<b>Незадовільно</b> – необхідна серйозна подальша робота, обов’язковий повторний курс		0 – 34

## 6. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Сутнісна характеристика та класифікація інновацій.
2. Інновації та циклічність економічного розвитку. Інноваційні теорії «довгих хвиль» М. Д. Кондратьєва та Й. Шумпетера.
3. Роль інновацій в глобальній конкуренції. Глобальний індекс інновацій як показник рівня інноваційного розвитку країни.
4. Інноваційний процес та його складові.
5. Інноваційний цикл. Життєвий цикл інновації.
6. Інноваційна діяльність підприємства. Класифікація підприємств залежно від ступеня інноваційної активності.
7. Організаційні структури інноваційної діяльності: інжинірингова фірма, впроваджувальна фірма, венчурна фірма, профітцентр.
8. Організаційні структури інноваційної діяльності: технополіс, технопарк, бізнес-інкубатор.
9. Поняття «національна інноваційна система».
10. Прогнозування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив галузі. Види і методи прогнозування.
11. Форсайт-дослідження: сутність, методика, об'єкти прогнозування.
12. Сценарне планування та моделювання. Методики розроблення сценаріїв.
13. Концепція та основні школи стратегічного менеджменту.
14. Поняття «стратегії організації». Алгоритм процесу стратегічного менеджменту.
15. Формулювання стратегічного бачення і місії організації.
16. Постановка цілей на різних рівнях управління. Види цілей, ієрархія цілей і завдань. «Дерево цілей».

17. Стратегічний аналіз бізнес-середовища організації. Внутрішнє і зовнішнє середовище.
18. SWOT-аналіз: сутність, призначення, методика здійснення.
19. Багатофакторний системний PEST-аналіз та PEEST-аналіз. SPACE-аналіз.
20. Конкурентний аналіз: сутність і методи.
21. Аналіз міжнародного (глобального) середовища сучасної бізнес-організації.
22. Побудова стратегічної піраміди. Критерії ефективної (переможної) стратегії.
23. Корпоративні стратегії інтеграції та диверсифікації.
24. Конкурентні (ділові) стратегії фірми.
25. Теорії «багряного» та «блакитного» океанів В. Ч. Кіма і Р. Моборна: досвід застосування в бізнес-організаціях.
26. Стратегії функціональних підсистем організації: маркетингові, кадрові, виробничі, фінансові, інноваційні, інвестиційні, зовнішньоекономічні стратегії.
27. Стратегії організацій у перехідних умовах. Стратегія для фірм, що розвиваються. Стратегія для конкуренції у фрагментованих галузях. Стратегії для слабого бізнесу. Стратегії розвороту.
28. Типи міжнародних стратегій. Міжнародні асоціації, ділові мережі та міжнародні стратегічні альянси бізнес-організацій.
29. Портфельний аналіз фірми. Вибір «стратегічної зони господарювання» та «стратегічних господарських одиниць» з інноваційними перевагами.
30. Обґрунтування інноваційних лідерів організацій за допомогою моделі (матриці) Boston Consulting Group (BCG)
31. Обґрунтування інноваційних лідерів організацій за допомогою моделі (матриці) General Electric і McKinsey & Company (GE/McKinsey).
32. Обґрунтування інноваційних лідерів організацій за допомогою моделі (матриці) Х. Хінтерхубера.
33. Обґрунтування інноваційних лідерів організацій за

допомогою моделі (матриці) Ч. В. Хофера і Д. Шендель.

34. Обґрунтування інноваційних лідерів організацій за допомогою моделі (матриці) І. Ансофа.

35. Обґрунтування інноваційних лідерів організацій за допомогою метода PIMS.

36. Розвиток технологій та інновації в ланцюжку цінностей М. Портера.

37. Інноваційний менеджмент та менеджмент інновацій: взаємозв'язок понять.

38. Конкурентна інноваційна стратегія.

39. Стратегія забезпечення технологічного лідерства

40. Імітаційна стратегія інноваційного підприємства

41. Венчурна стратегія.

42. Проектна стратегія. Поняття інноваційного проекту.

43. Експертиза, аналіз ризиків інноваційного проекту та методи вибору оптимального проекту.

44. Сучасні технології фінансування інноваційних процесів та проектів.

45. Оцінка ефективності інноваційних проектів.

46. Стартап як інноваційний проект та новостворена компанія: поняття, види, стадії розвитку.

47. Бізнес-моделі стартапів: види, складові, обґрунтування вибору.

48. Основні інструменти виконання інноваційної стратегії: тактики, політики, процедури, правила, бюджети, системи підтримки та винагороджування.

49. Планування інноваційної діяльності.

50. Мотивація персоналу до інноваційної діяльності.

51. Стратегічний контроль в інноваційному менеджменті.

52. Оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності: сутність, принципи вимірювання, показники. Соціальна ефективність інноваційної діяльності.

53. Оцінка обраної та реалізованої корпоративної



інноваційної стратегії.

54. Створення корпоративної культури, яка підтримує інноваційний розвиток організації.

55. Соціальна відповідальність бізнесу та бізнес-етика.

## ЗМІСТ

1. Загальні поради .....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	5
3. Список рекомендованої літератури.....	53
4. Інтернет-ресурси.....	61
5. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	63
6. Питання до іспиту.....	65

Навчальне видання

*Електронне видання*

**ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентів  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»  
заочної форми навчання

У к л а д а ч   ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *О. І. Борисенко*  
Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*