

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Затверджую

Проректор з наукової роботи, д.е.н., професор

ЗЗМ

Зеновій-Михайло ЗАДОРЖНИЙ



ПРОГРАМА
фахового вступного іспиту зі спеціальності

073 – Менеджмент

ступінь вищої освіти –доктор філософії

Заслухано
на засіданні приймальної комісії
протокол № ___ від _____ 2023 р.

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 12 від 7.02.2023 р.

**Завідувач кафедри
менеджменту, публічного
управління та персоналу,
д.е.н., професор**

Михайло ШКІЛЬНЯК

Програма вступного випробування галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент, ступеня вищої освіти доктор філософії, розроблена згідно з програмою рівня вищої освіти магістра з даної спеціальності та призначена для осіб, які здобули вищу освіту за ступенем магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста), і які мають достатній рівень теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, для продукування нових ідей, оволодіння освітньо-науковою програмою підготовки здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та/або практичне значення, визначають наявність у вступника здібності виконувати аналітичну, планову, організаційну, контрольну, інформаційну, навчально-методичну, науково-дослідну функції, а також умінь аналізувати наукову інформацію, розробляти рекомендації щодо впровадження результатів досліджень, застосовувати на практиці набуті теоретичні знання у сфері менеджменту.

Програма вступного випробування охоплює питання з дисциплін циклу професійної підготовки («Менеджмент організації», «Корпоративне управління», «Управління знаннями» «Управління проектами», «Інноваційний менеджмент»).

Вступний іспит зі спеціальності проводиться в усній формі за екзаменаційними білетами. Вступник до аспірантури повинен продемонструвати повноту знань категорійно-понятійного апарату, нових підходів до трактування окремих понять та термінів, розуміння їхньої сутності, а також знання фактів, термінології, структур, принципів, закономірностей, методів і засобів, що застосовуються в менеджменті. Вступник до аспірантури повинен також продемонструвати здатність аналізувати проблему з різних точок зору, показати знання явищ та процесів у сфері менеджменту, діапазон володіння вміннями й навичками операційного рівня, методичну грамотність, зокрема сформованість конструктивно-планувальних, проектувальних, комунікативно-навчальних і дослідницьких умінь.

ЗМІСТ ПРОГРАМИ ПІДГОТОВКИ ДО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

Системна модель управління організацією.

Організація як складна система та об'єкт управління: взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища. Особливості функціонального та системного бачення організації. Характеристика основних підсистем організації. Моделі організації як відкритої системи. Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу й можливостей організації. Множинність підпорядкування результативності організації, проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності. Рівні досконалості організації. Досягнення синергізму в менеджменті організації.

Еволюція організації

Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Знамення змін у діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організації. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

Організаційний механізм менеджменту організації

«Жорсткий» та «м'який» системні підходи до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають. Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Визначення рівня централізації менеджменту.

Організаційний інжиніринг

Елементи організаційно-управлінського аналізу. Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу. Загальні правила інжинірингу: уніфікація різноманіття робіт, автономність прийняття до рішень, процесний підхід, функціональна доцільність, підсумкова багатоваріантність, зменшення параметрів «входу» «шумів», нівелювання контролюючих заходів, зниження кількості погоджень, персоніфікованість відповідальності, поєднання централізації та децентралізації.

Організаційний дизайн

Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну. Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень. Об'єкти організаційних перетворень. Моделі розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.

Управлінські моделі

Елементи менеджменту організації, Модель управління як системоутворюючий комплекс методів, набору форм впливу, принципів. Компоненти управлінських моделей. Різновиди управлінських моделей. Комбінація управлінських моделей.

Керівництво в організації

Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.

Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання. Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок. Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти. Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

Ризикозахищеність організації

Умови виникнення ризикової ситуації. Суб'єкт та об'єкт ризику. Сутність та особливості управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні фактори ризику. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні. Види ризику. Аналіз та оцінювання ризику. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику. Специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику. Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику. Критерії ризикозахищеності організації.

Управління результативністю менеджменту організації

Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, таксономія методів. Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Області обмеження розвитку організації. Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації. Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.

Література:

1. Августин Р.Р., Попович Т.М. Менеджмент організації: навч.-метод. комплекс. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ», 2018. 127 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Пер.с англ.Минск.: «Манн», «Иванов и Фербер», 2014. 263 с.
3. Гуменник В. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. К. : Знання, 2012. 503 с.
4. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595>
5. Дерлоу, Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. Все увито, Наукова думка, 2010. 242с.
6. Довгань Л.С., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 271 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf
7. Ігнат'єва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник . К. КНУТД, 2014. 360 с.
8. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. К. ТОВ «Вид-во «ЦУЛ». 2013. 248 с.
9. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с
10. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ.2016. 322 с.
11. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навчальний посібник / за ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є., К. : Алерта. 2018. 620 с.
12. ISO 9000:2015. «Quality management system - Fundamentals and vocabulary». URL: <http://www.iso.org>.
13. ISO 9001:2016. «Quality management system – Requirements». URL: <http://www.iso.org>.
14. Carnall C. A. Managing change in organizations / Colin A. Carnall; fifth ed. - Edinburgh : Pearson Education, 2007. 365 p.
15. Risk assessment. URL: <http://www.hse.gov.uk/risk/risk-assessment.htm>

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Корпоративне управління як фактор розвитку економіки

Корпоративна діяльність та розвиток корпоративних об'єднань. Етапи становлення корпоративної діяльності. Основні види господарських товариств, що існують в Україні. Корпоративні відносини та корпоративні інтереси. Учасники корпоративних відносин. Суб'єкти корпоративних відносин. Особливості внутрішніх і зовнішніх корпоративних відносин. Наглядова рада і виконавчий орган. Формування системи корпоративного управління: сутність, цілі, завдання, принципи. Основні проблеми корпоративного управління. Міжгалузеві особливості системи корпоративного управління.

Концепції та моделі корпоративного управління

Концепції управління корпораціями. Сутність організаційної моделі системи корпоративного управління. Учасники процесу корпоративного управління. Поняття моделі корпоративного управління та їх види. Основні моделі корпоративного управління. Переваги і недоліки моделей корпоративного управління. Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління. Формування української моделі корпоративного управління. Основні ознаки формування української моделі корпоративного управління. Дуалістичний принцип формування української моделі корпоративного управління. Основні чинники впливу на розвиток принципів корпоративного управління в Україні.

Інституціональні засади корпоративного управління

Законодавче забезпечення корпоративного управління в Україні. Зміни до Закону України «Про акціонерні товариства» як фактор підвищення рівня корпоративного управління. Міжнародні стандарти корпоративного управління та національні кодекси корпоративної поведінки. Структура стандартів корпоративного управління. Кодекси корпоративного управління. Організаційні структури управління акціонерними товариствами. Система управління корпораціями в Україні.

Організаційні елементи корпоративного управління

Структура корпоративного управління. Типова структура корпоративного управління. Основні принципи побудови структури корпоративного управління. Загальні збори акціонерів: компетенції та порядок проведення. Основні групи питань, які відносяться до компетенції загальних зборів акціонерів. Організація роботи наглядової ради корпорації. Функції наглядової ради корпорації. Виконавчі органи корпорації, їх види та компетенції. Ревізійна комісія, порядок її створення та завдання. Корпоративний секретар та його функції в системі корпоративного управління.

Механізми корпоративного управління

Побудова системи внутрішньокорпоративного управління. Винагороди і дивіденди. Суть дивідендної політики підприємства. Корпоративний контроль. Об'єкти корпоративного контролю. Органи управління корпорації, що здійснюють внутрішній контроль. Компетенції наглядової ради корпорації стосовно здійснення внутрішнього контролю. Основні дії ревізійної комісії в контексті корпоративного контролю. Корпоративний контроль і корпоративна етика. Характеристика трьох рівнів корпоративної культури. Основні елементи корпоративної культури. Суть корпоративної етики.

Інформаційна система корпорації

Поняття та принципи розкриття інформації. Базові складові процесу розкриття інформації в корпорації. Основні принципи розкриття інформації про діяльність корпорації. Корпоративні комунікації. Вітчизняна та зарубіжна практика розкриття інформації і основні напрямки її поширення. Сутність внутрішніх корпоративних комунікацій та її мета. Основні завдання внутрішніх комунікацій в корпорації. Інструменти внутрішніх комунікацій корпорації.

Корпоративна соціальна відповідальність

Сутність та складові елементи корпоративної соціальної відповідальності, рівні її впровадження. Рівні корпоративної соціальної відповідальності у вітчизняних корпораціях. Базові принципи Глобального договору ООН в системі корпоративної відповідальності. Ключові напрямки впровадження соціальної відповідальності. Напрями взаємодії корпорації з групами зацікавлених сторін в рамках реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності. Принципи корпоративної соціальної відповідальності та критерії її дотримання в корпорації. Стейкхолдери і їх роль у соціальній відповідальності корпорації. Показники оцінки корпоративної соціальної відповідальності.

Злиття і поглинання як форма корпоративного управління Види і мотиви злиття та поглинання. Характеристика основних видів злиття та поглинання. Ринок злиття і поглинання. Сутність внутрішніх мотивів компаній до здійснення операцій злиття і поглинання. Особливості злиття і поглинання на світовому ринку і відмінність від вітчизняних. Основні передумови успіху процесу злиття і поглинання. Негативні наслідки злиття і поглинання. Зміни корпоративних прав у процесі злиття і поглинання. Світові тенденції корпоративного злиття і поглинання. Нормативно-правові акти, які регламентують корпоративні права та регулюють процеси злиття і поглинання в Україні.

Ефективність та якість корпоративного управління

Стандарти корпоративного управління та критерії його ефективності. Основні переваги корпорації від впровадження стандартів корпоративного управління. Управління ефективністю корпорації. Основні ознаки ефективності корпоративного управління та фактори, що впливають на нього. Методики оцінки ефективності корпоративного управління. Основні принципи та показники оцінювання рівня корпоративного управління. Характерні ознаки якості корпоративного управління.

Корпоративне управління та інвестиційний процес Корпоративне управління як важливий фактор інвестицій та економічного зростання. Потенційні можливості залучення інвестицій в корпораціях. Планування та реалізація інвестиційних рішень на рівні корпорацій. Характеристика процесу прийняття та реалізації управлінських рішень корпорації. Типи планування інвестиційного процесу. Особливості стратегічного інвестиційного планування

втому числі у вітчизняних корпораціях. Прийняття і реалізація інвестиційних рішень. Концесійні форми взаємодії держави і корпорацій в інвестиційному процесі. Основні джерела фінансування концесійних проєктів.

Управління державними корпоративними правами

Корпоративний сектор держави та його структура. Фонд державного майна України та інші центральні органи виконавчої влади в системі управління державними корпоративними правами. Основні Завдання Фонду державного майна України. Механізм управління державними корпоративними правами. Особливості управління та обмеження розпорядження корпоративними правами держави. Показники оцінки ефективності управління корпоративними правами держави.

Цінні папери та їх роль в корпоративному управлінні

Цінні папери акціонерного товариства. Акції корпорації та їх класифікація. Особливості формування ринку акцій. Емісія випуску цінних паперів. Види цінних паперів. Набуття права власності на акції. Об'єкт права власності. Способи передачі та продажу цінних паперів. Сквіз-аут як спосіб обов'язкового продажу акцій. Обіг та облік цінних паперів.

Література:

1. Апостолок О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
2. Давиденко Н.М., Буряк А.В. Корпоративне управління: навчальний посібник. К.: ЦП «Ком-принт», 2015. 346с.
3. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. № 50-51 (від 19.12.2008). Ст. 384. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
4. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991р. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 49. Ст. 682. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
5. Про депозитарну систему України: Закон України від 06.07.2012 р. № 5178-VI. *Офіційний вісник України*. 2012. № 76. Ст. 3066. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17>
6. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців: Закон України від 15 травня 2003р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 31-32. Ст. 263. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
7. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.06.2006 р. *Відомості Верховної Ради*. 2006. № 46. ст. 456. (зі змінами та доповненнями). URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16
8. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23 червня 2006р. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 31. Ст. 268. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>
9. Указ Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1993 р. № 210/93. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/210/93>
10. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
11. Шкільняк М.М. Апостолок О.З. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Корпоративне управління». Тернопіль, 2016. 170 с.
12. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2014. 294 с.
13. Mark Anthony Camilleri Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management. Springer International Publishing. 2017.195 p.

14. Mergent Inc Reference Book of Corporate Management Hardcover. Dun&Bradstreet publishing. 2017. 234 p.
15. Thomas Conyngton A Manual of Corporate Management: Containing Forms, Directions and Information for the Use of Lawyers and Corporate Officials. Forgotten Books. 2018. 430 p.

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

Економіка знань в постіндустріальному суспільстві

Економіка знань: характерні риси та фактори розвитку. Поняття «економіки знань». Місце і роль знання в еволюції людства. Передумови та складові економіки знань. Показники оцінки розвитку економіки знань. Індикатори розвитку економіки знань за критеріями міжнародних організацій. Україна в світових рейтингах залучення знаннєвого ресурсу за індексом конкурентоспроможності, європейською інноваційною шкалою, індексом економіки знань, індексом розвитку людського потенціалу. Роль наукомістких технологій у сучасній економіці.

Управління знаннями організації

Сутність і зміст управління знаннями. Мета і завдання управління знаннями. Функції управління знаннями. Життєвий цикл управління знаннями. Моделі трансформації знань в організації: соціалізація; екстерналізація; комбінація; інтерналізація. Сценарії управління знаннями.

Базові теорії управління знаннями організації

Теоретичні основи розвитку знань в організації. Етапи формування теорії управління знаннями. Концепції управління знаннями в організації. Знання в економічних теоріях (Маршалл, Хайек, Шумпетер, Нельсон, Вінтер, Пенроуз). Теорія фірми, заснованої на знаннях. Знання в управлінських теоріях (Друкер, Аргіріс, Шен, Сенге, Прахалад, Тис і ін.). Зміщення акцентів в теоретичних концепціях менеджменту, ресурсна теорія фірми (Грант, Тис, Пізано, Хамел і ін.). Теоретичне обґрунтування управління знаннями Друкера, Свейбі, Нонака, Сенге, Поланьї.

Побудова системи управління знаннями в організації

Проектування системи управління знаннями. Організація системи управління знаннями. Відділи управління знаннями. Мережеві організації. Оболонкові організації. Стратегічні альянси. Спільноти професіоналів. Автономні команди. Функції адміністративної служби в управлінні знаннями організації. Завдання і функції *IT*- і *HR*- підрозділів в системі управління знаннєвим ресурсом організації. Процесні моделі управління знаннями персоналу.

Сутність та напрями формування інтелектуального капіталу організації

Сутність, особливості і складові інтелектуального капіталу організації. Підходи до визначення структури інтелектуального капіталу: двокомпонентна, трьохкомпонентна, чотирьохкомпонентна, п'ятикомпонентна. Співвідношення понять інтелектуального капіталу, інтелектуальної власності і нематеріальних активів організації. Співвідношення концепцій соціального та інтелектуального капіталів організації. Управління інтелектуальним капіталом. Моделі і концепції креативності в організації. Парадигми інновацій.

Оцінка і вимірювання інтелектуального капіталу

Підходи до діагностики інтелектуального капіталу. Завдання виміру інтелектуального капіталу. Методи оцінки і вимірювання інтелектуального капіталу: прямий підхід до вимірювання інтелектуального капіталу, підхід, заснований на ринкової капіталізації, підхід, заснований на окупності активів, підхід, заснований на створенні системи показників. Нефінансові оцінки інтелектуального капіталу. Основні принципи розробки системи показників для вимірювання інтелектуального капіталу.

Механізм управління знаннями в організації

Стратегії ефективного формування та використання знань в організації. Методи та інструменти управління знаннями. Зміст організації управління знаннями: формування знань; розповсюдження знань; використання знань; забезпечення знань; контроль знань. Інфраструктура управління знаннями. Організаційні форми управління знаннями. Поширення

неявних знань. Методи пошуку та ідентифікації знань. Технології генерування, придбання та накопичення знань.

Інформаційні технології створення і поширення знань

Програмні засоби і технології управління знаннями. Інфраструктура створення знання. Види і функції інформаційних технологій. Дані і знання в інформаційній системі. Системи планування ресурсів. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Системи інформаційної підтримки аналітичної діяльності. Системи внутрішньофірмової комунікації. Інтелектуальні інформаційні системи управління знаннями. Обслуговування систем управління знаннями.

Навчання і саморозвиток як умова розвитку знаннєвого ресурсу організації

Значення навчання і поняття саморозвитку в рамках сучасного менеджменту. Корпоративне навчання. Концепція самонавчання. Ознаки самонавчання. Управління розвитком персоналу через запровадження прогресивних форм його навчання. Організаційне навчання. Організація, що самонавчається. Індивідуальний плану розвитку працівника. Профіль професійної компетентності посади. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації. Навчання безпосередньо на робочому місці. Навчання поза робочим місцем в організації та за її межами. Електронне навчання працівників. Методи професійного навчання персоналу. Методи теоретичного та виробничого навчання. Наставництво. Коучинг.

Мотивація створення знання

Співставлення переваг і ризиків створення знання для окремого співробітника і організації загалом. Працівник, який створює знання. Чинники мотивації: матеріальна, нематеріальна зацікавленість, виробнича необхідність, створення культури довіри, техніки спільного використання знання. Сприяння кар'єрному зростанню працівників як спосіб мотивації формування знаннєвого ресурсу. Мотивація інноваційної діяльності працівників. Концепція «управління талантами» організації.

Організаційна культура як чинник управління знаннями

Організаційна культура, зорієнтована на обмін знання. Культура знань. Врахування культурного різноманіття в управлінні знаннями. Розвиток емоційного інтелекту. Творча діяльність як умова формування знань. Діагностика і усунення бар'єрів у поширенні знань. Роль лідерства при управлінні знаннями. Лідерство в інтелектуальній організації. Формування ефективних команд для створення знання.

Література:

1. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навч. посіб. Ірпінь. 2016. 210 с.
2. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 414-419.
3. Вавжиняк Б. Управління знаннями - виклик майбутнього. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>.
4. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 343-352.
5. Ілляшенко С. М. и др. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2017. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
6. Приймак В. Управління знаннями: Підручник. Київ. 2019. 240 с.
7. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. №. 4. С. 7478.
8. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2017. 380 с.
9. Смолінська Н. В., Грибик І. І. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління*. 2015. №. 815. С. 248-255.

10. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія / А. Наливайко О. Гребешкова, Л. Батенко та ін.; за заг. ред. А. Наливайка. К.: КНЕУ, 2014. 445 с.
11. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, Г.О. Комарницька. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231-238.
12. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122135.
13. Чепелюк М.. Корпоративна культура в контексті управління знаннями організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 27. Частина 2. 2017. С.74-77.
14. Шевчук О.А. Знання як основний стратегічний ресурс підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2013. № 2/2(10). С. 46-49.
15. Шершньова З. Є. и др. Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку. *Проблеми економіки: науковий журнал*. Харків. 2012. №. 3. С. 155-161.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Управління проектами в системі менеджменту організації

Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни. Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін. Функції та процеси проектного менеджменту. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації. Основні риси проекту. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту.

Обґрунтування проекту

Ініціалізація проекту: розробка концепції проекту, формування ідеї проекту, попередня проробка цілей та задач проекту, передпроектні дослідження можливостей виконання проекту, заключні проектні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу. Структура проектного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз. Прогнозування ефективності проекту.

Планування проекту

Сутність, мета та завдання ініціалізації проекту. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання. Мета та функції проектного планування. Характеристика робіт з планування проекту. Вимоги до послідовності виконання робіт з планування проекту. Організація планування. Методологічні підходи при плануванні проектів: традиційний підхід, схематичний, багатостадійне та багаторівневе планування. Методологія «витрати-час-ресурси» (СТЯ), проекти у контрольованому середовищі (РКШСЕ). Складові системи планування та контролю проекту: мета, характеристика робіт, сітьове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування і прийняття рішень. Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика і значення. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Переваги робочої структури проекту. Створення двоспрямованої структури проекту на основі поєднання робочої та внутрішньої організаційної структури проекту. Структуризація затрат. Поєднання робочої, організаційної і затратної структур у трьохспрямованій структурі проекту. Розробка матриці відповідальності. Кодування робіт. СТК-словник для середніх та великих проектів на підприємстві.

Управління часом при виконанні проекту

Планування послідовності робіт. Методи календарного планування. Сітьові графіки: основна мета та завдання розробки. Основні принципи побудови та відмінності стрілочних

графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Види логічних зв'язків у сітьових графіках. Побудова умовних діаграм. Система РЕКТ. Методологія обчислення параметрів сітьового графіка: ранніх та пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах. Оцінювання тривалості робіт (проекту). Моделювання тривалості робіт. Сутність, завдання та види календарних планів. Методологія календарного планування проектів.

Планування ресурсного забезпечення проекту

Характеристика ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми; сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів. Система вимог до джерел забезпечення проекту. Ранжування джерел. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (джерела фінансування проекту). Планування проектних завдань. Види витрат по проекту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат у часі. Підходи до скорочення тривалості проекту з урахуванням витрат по роботах. Планування бюджету у часі.

Контролювання виконання проекту

Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проектів. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання. Вимірювання та аналіз показників виконання проекту. Інформація, необхідна для звіту по виконанню проекту. Оцінювання ходу виконання проекту на основі методу скоригованого бюджету. Обчислення скоригованого бюджету, коефіцієнтів по затратах та часу. Обчислення прогнозного часу та витрат по проекту. Види проектних змін та їх вплив на проект та проектну команду. Процедура внесення змін до проекту. Оцінювання результатів внесення змін. Основні роботи на етапі завершення проекту. Передача продукту проекту замовнику/споживачу. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проектної команди.

Управління ризиками проектів

Сутність та види проектних ризиків. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків. Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії. Формування програм реагування на ризик.

Управління якістю проекту

Якість проектного менеджменту як відповідність проектним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проекту. Організаційне забезпечення управління якістю проекту. Політика у сфері якості. Опис змісту проекту. Опис продукту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості. Проектування експериментів. Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення якості проекту. Заходи щодо поліпшення якості. Контролювання якості проекту: план тестування і приймання компонентів проекту; інспекція етапів проекту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій. Класифікація витрат на забезпечення якості проекту.

Управління персоналом у проектах

Основні сфери та напрями управління персоналом у проектах. Вимоги щодо проектного менеджера. Ознаки ефективного проектного менеджера. Лідерство та делегування повноважень. Стили лідерства. Формування команди проекту. Аналіз і оцінка зацікавлених осіб. Переговори та попереднє призначення до команди. Оптимізація структури персоналу проекту. Роботи по формуванню команди. Аналіз ролей членів команди (тест Белбіна). Стадії розвитку команди. Організація зворотного зв'язку в команді. Навчання членів команди. Вдосконалення індивідуальних навичок членів команди. Навчання поведінки в команді. Організаційна культура проекту. Організаційний стиль. Мотивація окремих виконавців та груп. Трансформування системи винагород та визнання. Мотивація функціональних

менеджерів. Управління конфліктами в проекті. Критичні сфери поведінки персоналу при виконанні проекту. Причини конфліктів. Джерела конфліктів. Стратегії запобігання конфліктів.

Література:

1. Андреева Т. Є., Петровська Т.Е., Титар Т.С. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 34. С. 364-370.
2. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами. К.: КНЕУ, 2013. 231 с
3. Василевська А. Управління проектами підприємства із використанням інформаційних технологій. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. № 1. С. 99-105. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2012/01/10.pdf>
4. Веретенников В. І., Тарасенко Л. М., Гевлич Г. І. Управління проектами. Київ : ЦУЛ, 2006. 280 с.
5. Гонтарева І. В. Управління проектами : навч. посіб. Харків : Вид.ХНЕУ, 2013. 348 с .
6. Ковшун Н.Є. Аналіз та планування проектів: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2015. 348с.
7. Мазур І.І., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М.: Экономика, 2011. 576 с.
8. Микитюк П.П. Управління проектами навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 320 с.
9. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай І.О. Управління проектами: підручник. К. : ЦУЛ, 2012. 432с.
10. Охріменко О.О., Скоробогатова Н.Є., Манаєнко І.М., Яресько Р.С. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видво «Політехніка», 2018. 262 с.
11. Тарасюк Г. М. Управління проектами. 2-ге вид. Київ : Каравела, 2016. 320 с.
12. Тяч Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами : підручник. К.: ЦНЛ, 2013. 224 с.
13. Управління інноваційними проектами: навч. посібник. Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
14. Devaux S. A. Managing Projects as Investments: Earned Value to Business Value (Systems Innovation Book Series). 2014. 255 p.
15. Devaux S. A. Total Project Control: A Practitioner's Guide to Managing Projects as Investments, Second Edition (Systems Innovation Book Series). 2015. 310 p.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сутність, розвиток та основні поняття інноваційного менеджменту

Зміст поняття «інновація». Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень, Сучасні аспекти нововведень то розвиток конкуренції. Інноваційний менеджмент як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами та інноваційною діяльністю. Інноваційний процес та інноваційна діяльність, Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями. Еволюція розвитку теорій інноваційної діяльності. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.

Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту

Поняття інноваційної діяльності, її різновиди і складові. Фундаментальна наукова діяльність. Прикладні науково-дослідні розробки. Проектно-конструкторська, науково-технічна, виробнича інноваційна діяльність. Оцінка факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на інноваційну діяльність. Характеристика інноваційної інфраструктури. Ринок новацій. Ринок інвестицій. Ринок чистої конкуренції нововведень.

Державна підтримка інноваційної діяльності

Роль держави в здійсненні інноваційної діяльності. Інновації як фактор економічного зростання. Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України. Ринкові механізми в галузі наукової і науково-технічної діяльності. Держава як головний суб'єкт інноваційної діяльності, Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів. Методи державної підтримки інноваційної діяльності. Формування національної моделі регулювання інноваційної діяльності. Вплив державних, приватних і громадських структур. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні, особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

Типи організаційних структур управління і методи організації забезпечення інноваційних процесів на підприємстві

Сутність і принципи формування організаційних структур, зорієнтованих на інноваційну діяльність. Зміни діяльності функціональних підрозділів та їх керівників. Підвищення ролі науково-дослідних, технологічних, інженерних, фінансових та планових підрозділів. Розширення операційно-господарської самостійності відділень. Поглиблення децентралізації. Типи організаційних структур. Функціональний тип структури; тематичний тип структури інноваційного підприємства, їх особливості, переваги, і недоліки. Адаптивні організаційні структури. Матричні структури управління, їх різновиди та сутність. Змішані структури управління інноваційним процесом, особливості формування і удосконалення. Вимоги до формування інноваційних раціональних структур. Умови адаптивності та динамічності організаційних структур. Проектні структури управління. Організаційні структури на етапі дослідження та обґрунтування ідей - спеціальні цільові групи по управлінню проектами; на етапі впровадження та реалізації нововведень - інтегровані структури. Вплив організаційних структур на ефективність інноваційної діяльності. Пошук нових організаційних структур в забезпеченні інноваційних процесів. Кластерні структури управління. Організація виконання НДДКР. Особливість технології, розробки інновацій і методів організації роботи кожного учасника інноваційного процесу: послідовна організація, паралельна організація, інтегральна організація роботи. Організація роботи «змішаних бригад». Функції вищого керівництва і адміністративного персоналу при інтегральній організації роботи. Організація трансферу інновацій. Досвід фірм-лідерів в організації НДДКР.

Управління інноваційним розвитком підприємства

Аналіз інноваційних можливостей організації: оцінка інноваційного середовища; стан інноваційного, науково-технічного потенціалу; аналіз параметрів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз ресурсних та інвестиційних можливостей; оцінка технологій та виробничих процесів щодо їх здатності до впровадження новацій; оцінка соціально-організаційних можливостей. Аналіз конкурентних переваг організації. Система планування інновацій, сутність і основні види. Науково-технічне прогнозування. Сутність проектного управління. Організаційно-технологічна підготовка виробництва новацій. Організація НДДКР. Аналіз і прогнозування науково-технічного і організаційно-технологічного рівня виробництва. Управління якістю і конкурентоспроможністю нової продукції. Управління витратами в інноваційній діяльності. Склад і структура інноваційних витрат, їх зв'язок із стратегією інноваційних змін. Класифікація витрат на інновації за типами інноваційної діяльності, джерелами її фінансування. Облік витрат за стадіями інноваційного циклу.

Управління інноваційним проектом

Інноваційний проект: поняття, основні етапи розробки і реалізації. Управління інноваційним проектом як процес прийняття і реалізації управлінських рішень, Процедура розробки інноваційного проекту. Управління реалізацією інноваційних проектів. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення. Створення і використання різних організаційних форм проектного управління. Управління персоналом в процесі реалізації інноваційного проекту. Управління конкурентоспроможністю інноваційного проекту. Управління підтримкою і вдосконаленням конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю та якістю нової продукції. Управління маркетинговими службами і контроль за забезпеченням конкурентоспроможності проекту.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності Ефективність інноваційної діяльності. Характеристика результатів і ефективність витрат на інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проектів. Методи оцінки інноваційних проектів. Аналіз інноваційних проектів в умовах невизначеності. Оцінка впливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту. Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів.

Література:

1. Про інноваційну діяльність : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*, 2002 р., № 36.
2. Брич В. Я. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
3. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Сковчиляс С. М., Овсянюк-Бердадівна О. Ф. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
4. Микитюк П.П. Інвестиційний менеджмент: курс лекцій. Тернопіль: Принтер-Інформ, 2016, 103 с.
5. Микитюк П.П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2015. 452 с.
6. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
7. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.
8. Микитюк П.П. Управління інноваціями. Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2013. 390 с.
9. Микитюк П.П. Управління проектами: навч. пос. Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2017. 320 с.
10. Охріменко О.О., Скоробогатова Н.Є., Манаєнко І.М., Яресько Р.С. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 262 с.
11. Управління інноваційними проектами: навч. посібник. Уклад.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
12. Devaux S. A. *Managing Projects as Investments: Earned Value to Business Value (Systems Innovation Book Series)*. 2014. 255 p.
13. Devaux S. A. *Total Project Control: A Practitioner's Guide to Managing Projects as Investments, Second Edition (Systems Innovation Book Series)*. 2015. 310 p.
14. Kerzner H. *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. Wiley, 2019. 576 p.
15. *Key Issues for Management of Innovative Projects*. Edited by Bernardo Llamas, Felipe Luis Mazadiego, Maria Dolores Storch De Gracia. Croatia, 2017. 182 p.