

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту та адміністрування

Надія Буняк

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Луцьк

2023

УДК 330.314.1(072)

Б 91

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 1 від 27.09.2023 р.).

Рецензенти: Павлов К.В. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки;

Проць Н.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки

Буняк Н.М.

Б 91 Інноваційний менеджмент: методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 92с.

Навчально-методичне видання містить короткий виклад змістового наповнення освітнього компонента «Інноваційний менеджмент», вказівки до вивчення теоретичного курсу та завдання для самостійної роботи, тестові завдання для самоконтролю знань, питання на екзамен, короткий термінологічний словник, рекомендовану літературу

Рекомендовано здобувачам першого (бакалаврського) рівня вищої спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент

УДК 330.314.1(072)

© Буняк Н.М., 2023

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023

ЗМІСТ

Вступ	4
Змістове наповнення освітнього компонента «Інноваційний менеджмент»	6
Вказівки до вивчення теоретичного курсу та завдання для самостійної роботи	12
Змістовний модуль 1. Теоретичні засади інноваційної діяльності	12
Тема 1. Сутність та основні поняття інноваційного менеджменту	12
Тема 2. Інноваційний менеджмент у системі управління підприємством	15
Тема 3. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком	22
Тема 4. Інноваційний процес як об'єкт інноваційного менеджменту	26
Тема 5. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності	29
Тема 6. Підприємство як основний суб'єкт реалізації нововведень	31
Тема 7. Організаційні форми інноваційної діяльності	35
Змістовний модуль 2. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства	39
Тема 8. Стратегічний аспект управління інноваційним розвитком підприємства	39
Тема 9. Планування інноваційної діяльності	42
Тема 10. Вибір організаційних форм управління інноваційною діяльністю	45
Тема 11. Мотивація та контроль інноваційної діяльності	49
Тема 12. Управління інноваційним проектом	54
Тема 13. Управління ризиком інноваційної діяльності	56
Тема 14. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств	59
Тестові завдання для самоконтролю знань	62
Питання на екзамен	76
Короткий термінологічний словник	78
Рекомендована література	85
Додаток	87

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації інституційного середовища ведення бізнесу відбувається зростання ролі інновацій у забезпеченні ефективних структурних зрушень, формуванні та нарощенні тривалих конкурентних переваг. Це, звісно, потребує якісного та професійного управління інноваційними процесами на основні поєднання теоретичних знань і практичних навиків, з огляду на це, вивчення особливостей інноваційного менеджменту – необхідна умова формування сучасного висококваліфікованого менеджера.

Метою вивчення освітнього компонента «Інноваційний менеджмент» є оволодіння теоретичними знаннями з питань організації та управління інноваційною діяльністю підприємства, а також інструментарієм, методикою розроблення інноваційних стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо методів оцінки інноваційних проєктів.

Очікувані результати вивчення освітнього компонента.

Інтегральна компетентність – здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

Спеціальні компетентності:

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК10. Здатність оцінювати роботи, що виконуються, та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації.

Програмні результати:

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проєктування.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Формування фахових компетентностей у сфері інноваційного менеджменту здійснюється за допомогою провідної форми організації освітнього процесу – самостійної роботи, яка передбачає різні види колективної та індивідуальної діяльності як на навчальних заняттях, так і в позаурочний час без безпосередньої

участі викладача. Самостійне вивчення освітнього компонента, як свідчить досвід, не тільки поглиблює знання здобувача освіти, але й сприяє формуванню уміння працювати з літературою, творчо мислити, розв'язувати складні проблеми, швидко адаптуватись до умов турбулентного бізнес-середовища.

Мета самостійної роботи – формування самостійності у процесі вирішення поставлених завдань, сприяння розвитку творчості та індивідуального підходу при виборі найбільш обґрунтованого управлінського рішення.

Самостійна робота з освітнього компонента «Інноваційний менеджмент» передбачає:

- підготовку до аудиторних (практичних) занять – самостійне опрацювання окремих тем (питань) освітнього компонента;
- розв'язання практичних та тестових завдань;
- написання рефератів та коротких есе з конкретної теми;
- підготовку до усіх видів контролю, зокрема написання модульних контрольних робіт.

ЗМІСТОВЕ НАПОВНЕННЯ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади інноваційної діяльності

Тема 1. Сутність та основні поняття інноваційного менеджменту

Інноваційний менеджмент: сутність, цілі, завдання, принципи. Сутність та зміст інноваційного менеджменту. Інноваційний менеджмент як наука та мистецтво, як вид діяльності і апарат управління нововведеннями. Цілі, завдання та принципи інноваційного менеджменту.

Сутність поняття «інновація». Інновація. Функції інновацій. Новація. Нововведення. Винахід. Відкриття.

Класифікація інновацій: за ступенем новизни, за сферою діяльності підприємства, за змістом, за причинами виникнення, за ступенем поширення, за масштабом новизни, за рівнем спадковості, за глибиною інноваційних змін.

Інновації як джерело економічного зростання. Роль інновацій у забезпеченні економічного зростання. Екстенсивний тип розвитку. Інтенсивний тип розвитку. Інноваційний тип розвитку. Причини переходу господарських систем до інноваційного типу розвитку.

Тема 2. Інноваційний менеджмент у системі управління підприємством

Функції інноваційного менеджменту. Загальні функції: планування, організування, мотивування, контролювання. Часткові функції: цілевстановлення; координування; регулювання; інноваційний маркетинг.

Менеджери в інноваційній сфері. Менеджер. Вимоги до професійної компетенції менеджера-інноватора. Типи носіїв рольових функцій у процесі нововведень: «антрепренер», «інтрапренер», «інформаційний воротар», «вільний співробітник». Загальні риси інноваційних менеджерів. Управлінські завдання інноваційного менеджера.

Рішення в інноваційному менеджменті та методи їх прийняття. Управлінське рішення. Класифікація управлінських рішень в інноваційному менеджменті. Підходи до прийняття управлінських рішень в інноваційному менеджменті. Процес прийняття управлінських рішень. Вимоги до прийняття інноваційних рішень в інноваційному менеджменті. Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень. Якісні методи обґрунтування управлінських рішень.

Тема 3. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком

Теорії циклічності – передумова виникнення інноваційних теорій. Циклічність. Теорія економічних криз К. Маркса. Теорія промислових циклів М.І. Туган-Барановського. Теорія довгих хвиль.

Інноваційні теорії економічного розвитку. Основні постулати теорії економічного розвитку Й. Шумпетера. Інноваційні теорії технологічних змін. Результати дослідження (гіпотеза перервності) Г. Менша. Дослідження С. С. Кузнеця та Р. Фостера в області інноваційної діяльності.

Еволюційно-інституціональні теорії економічного розвитку. Інституціоналізм: сутність, об'єкт дослідження, представники. Теоретичні концепції Гелбрейта,

Белла. Концепція гармонійної економіки Перру. Концепція економічної інтеграції Мюрдаля.

Теорії управління знаннями – основа інноваційного розвитку. Теорія інтелектуальної технології Ф.-А. Хайєка. Теорія інноваційної економіки і підприємницького суспільства П. Друкера.

Тема 4. Інноваційний процес як об'єкт інноваційного менеджменту

Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність». Інноваційний процес. Підходи до інноваційного процесу. Характеристики інноваційного процесу. Фактори, що впливають на розвиток інноваційного процесу. Інноваційна діяльність. Об'єкти інноваційної діяльності. Типи інноваційного процесу. Поширення інновації. Дифузія інновацій.

Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні. Етапи інноваційного процесу на макрорівні. Фундаментальні дослідження. Прикладні дослідження. Інноваційний процес на рівні підприємства.

Моделі інноваційного процесу. Лінійна модель наукових досліджень і промислових інновацій. Модель на основі попиту на інновації. Модель, яка передбачає інтеграцію управління інноваційними процесами зі стратегією розвитку підприємства, поєднану з аналізом портфеля запропонованих проєктів інновацій. Модель, яка закладає асоціювання інноваційних процесів, які проходять яку в мережі, так і поза нею. Інтеракційні моделі інновації.

Учасники інноваційної діяльності. Види учасників інноваційної діяльності залежно від ролі в інноваційному процесі. Види учасників залежно від характеру та змісту інноваційного процесу. Види підприємств, що впроваджують інновації: новатори, ранні реципієнти, рання більшість, відстаючі підприємства.

Технологія управління інноваціями. Методи опрацювання інформації. Методи прийняття управлінських рішень. Методи генерування інноваційних ідей. Розроблення послідовності процесу створення нового продукту чи нового процесу. Прийоми впливу на споживачів нового продукту.

Сфера інноваційної діяльності. Ринок інновацій. Ринок чистої конкуренції нововведень. Ринок капіталу (інвестицій). Інноваційна інфраструктура.

Тема 5. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності

Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів. Державна інноваційна політика. Мета державної інноваційної політики. Основні напрями державного регулювання інноваційної діяльності. Типи моделей науково-інноваційного розвитку країн. Типи державної інноваційної політики.

Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів. Способи державного регулювання інноваційної діяльності. Функції державних органів у сфері інноваційної діяльності. Довгострокова інноваційна політика. Поточна інноваційна політика. Інструменти державної підтримки інноваційної діяльності.

Методи державної підтримки інноваційної діяльності. Методи прямого впливу. Методи непрямого впливу. Правові методи. Адміністративні методи. Економічні методи. Пропагандистські методи.

Національна інноваційна система. Мета національної інноваційної системи.

Напрями формування національної інноваційної системи. Основні підсистеми національної інноваційної системи.

Тема 6. Підприємство як основний суб'єкт реалізації нововведень

Підприємство як відкрита виробничо-інноваційна система. Типи поведінки підприємств. Відмінності між традиційним та інноваційним виробничим процесом. Чинники, які спонукають підприємство до інноваційної діяльності. Принципи функціонування підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність. Чинники, що сприяють або обмежують інноваційну діяльність. Засоби подолання опору нововведенням на підприємстві.

Сприйнятливість підприємства до нововведень. Типи нововведень на підприємстві. Змінні, що визначають сприйнятливість підприємства до нововведень. Стадії процесу опанування нововведенням на підприємстві. Етапи адаптації нововведення на підприємстві. Типи взаємодії підприємства та нововведення.

Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Інноваційний потенціал підприємства. Складові інноваційного потенціалу підприємства. Прийоми оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

Тема 7. Організаційні форми інноваційної діяльності

Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності. Інноваційне підприємство. Експлеренти. Патенти. Віоленти. Комутианти. Венчурні підприємства.

Організація впровадження й трансферу наукових інновацій. Впровадження наукових інновацій. Трансфер технологій. Центр трансферу технологій. Процес трансферу технологій.

Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку. Малі інноваційні підприємства. Мале підприємництво. Типи підприємців, що займаються інноваційною діяльністю. Фактори, які перешкоджають розвитку малих інноваційних фірм. Фази життєвого циклу малих інноваційних підприємств. Інкубатор інновацій.

Великомасштабний інноваційний бізнес. Переваги великих підприємств. Фінансово-промислові групи. Консорціуми. Асоціації. Союзи. Концерни. Корпорації. Холдинги.

Інноваційні венчурні фонди. Особливості інноваційних венчурних фондів. Венчурний капітал. Особливості венчурного фінансування.

Регіональні науково-технічні центри. Регіональний науково-технічний центр. Види регіональних науково-технічних центрів: засновницькі центри, центри інновацій, центр промислової технології. Університетсько-промислові центри. Інженерні центри.

Інноваційна сутність технопаркових структур та принципи їх створення. Технопарк. Принципи створення технопарків. Переваги технопарків. Шляхи створення технопарків.

Технополіс як економічний засіб впровадження інновацій. Технополіси. Мета створення. Етапи створення. Фактори, які впливають на вибір місця розташування технополісу.

Змістовний модуль 2. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства

Тема 8. Стратегічний аспект управління інноваційним розвитком підприємства

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Принципи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Етапи процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Інноваційна стратегія: сутність, види, особливості розробки. Інноваційна стратегія. Види інноваційних стратегій. Процес розробки інноваційної стратегії. Види ризиків, пов'язаних із формуванням та реалізацією інноваційної стратегії.

Формування інноваційної політики підприємства. Інноваційна політика підприємства. Вимоги до інноваційної політики. Принципи, які лежать в основі інноваційної політики. Складові інноваційної політики.

Взаємозумовленість інноваційної політики та стратегії нововведень підприємства. Наступальна стратегія. Наступально-ризикова інноваційна політика. Наступальна інноваційна політика. Захисна стратегія. Інноваційна політика еволюційного типу.

Тема 9. Планування інноваційної діяльності

Продуктово-тематичне планування інноваційної діяльності. Планування товарної номенклатури. Планування товарних ліній. Управлінські дії щодо окремої товарної одиниці. Планування організаційно-технічного розвитку підприємства.

Техніко-економічне планування інноваційної діяльності. Завдання техніко-економічного планування. Розрахунок доцільності інновацій. Показники річної економічної ефективності.

Оперативно-календарне планування інновацій. Завдання оперативно-календарного планування. Мережеві методи планування та управління. Графіки Ганта. Метод програми розвитку і огляду, метод критичного шляху. Управління за цілями. Метод збалансованих показників.

Тема 10. Вибір організаційних форм управління інноваційною діяльністю

Особливості побудови організаційних структур НДДКР. Організаційна структура НДДКР. Критерії, які впливають на вибір організаційної структури. Вимоги до організаційної структури НДДКР.

Вплив структури управління на інноваційні можливості підприємства. Організаційна структура управління. Механістичні організаційні структури. Органічні організаційні структури. Організаційні форми управління інноваційною діяльністю на великих і середніх підприємствах.

Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень. Організаційні форми реалізації інновацій у межах імітаційної стратегії: придбання інновацій, придбання ліцензій, придбання підприємства-інноватора, імітація інновації. Організаційні форми реалізації інновацій у межах захисної або традиційної стратегії: гуртки якості, інтрапренерство, ризикові підрозділи компанії, бутлегерство, дослідження за замовленням, колективні дослідження. Організаційні форми реалізації інновацій у межах наступальної стратегії.

Тема 11. Мотивація та контроль інноваційної діяльності

Мотивація суб'єктів інноваційного процесу. Основні елементи мотиваційної діяльності. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності. Типи мотивування. Стандартний стимулюючий контракт топ-менеджера. Завдання інноваційних менеджерів у сфері мотивування працівників до інноваційної діяльності.

Методи стимулювання творчої активності персоналу. Стимулювання. Принципи стимулювання персоналу. Фактори, що впливають на інноваційну активність персоналу. Методи стимулювання творчої активності персоналу. Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційної активності працівників

Сутність, види та основні завдання контролю за інноваційною діяльністю. Контроль інноваційної діяльності. Принципи ефективної системи контролю. Види контролю інноваційних процесів. Завдання контролю.

Напрямки контролю інноваційної діяльності. Контроль якості виконання інноваційного проєкту. Контроль термінів. Контроль вартості. Технології оцінювання результатів інноваційної діяльності.

Тема 12. Управління інноваційним проєктом

Інноваційний проєкт: поняття та основні види. Інноваційний проєкт. Основні характеристики інноваційного проєкту. Учасники інноваційного проєкту. Види інноваційних проєктів. Принципи організації розробки та реалізації інноваційних проєктів. Структура інноваційного проєкту.

Життєвий цикл інноваційного проєкту. Фази життєвого циклу інноваційного проєкту згідно з Програмою промислового розвитку ООН (UNIDO): передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна. Фази життєвого циклу інноваційного проєкту згідно з Світового банку: фаза проєктування проєкту, фаза впровадження проєкту.

Фінансування інноваційного проєкту. Джерела фінансування інноваційних проєктів: власні, залучені, позикові. Форми фінансування інноваційних проєктів.

Управління реалізацією інноваційних проєктів. Управління проєктом. Процес управління проєктами. Передумови успішної реалізації інноваційного проєкту. Структурування проєкту. Технології оцінювання виконання проєкту. Етапи завершення проєкту.

Основні форми організаційної структури проєкту. Організаційна структура управління проєктом. Основні форми внутрішньої структури. Основні форми зовнішніх організаційних структур. Проєктне управління.

Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проєкту. Цілі управління персоналом. Основні сфери управління персоналом у процесі розробки та реалізації інноваційного проєкту. Команда проєкту. Ознаки ефективної команди проєкту. Принципи формування команди проєкту.

Тема 13. Управління ризиком інноваційної діяльності

Основи теорії управління проєктними ризиками. Ризик інноваційної діяльності. Чинники, що впливають на рівень ризику інноваційної діяльності. Ступінь ризику. Міра ризику. Управління ризиком інноваційної діяльності. Ризик

інноваційного проєкту.

Класифікація ризиків. За сферами прояву. За суб'єктами інноваційної діяльності. За джерелами інвестування новацій. За механізмами інвестування новацій. Ризики інноваційних проєктів.

Методи аналізу невизначеності та ризику. Невизначеність. Види невизначеностей та ризиків. Мета аналізу ризику та невизначеності. Етапи процесу організації робіт з аналізу невизначеності та ризиків. Види аналізу невизначеності та ризику. Кількісні методи. Якісні методи.

Методи управління ризиками. Управління ризиками. Форми управління факторами ризику. Метод розподілу ризику. Метод диверсифікації. Метод лімітації Метод хеджування. Метод страхування. Види страхування

Тема 14. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств

Ефективність інноваційної діяльності. Результат інноваційної діяльності. Ефект. Види ефектів інноваційної діяльності. Інтегральний ефект від інноваційної діяльності. Ефективність. Ефективність інновацій. Види ефективності інноваційних процесів.

Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проєкту. Основні методи оцінювання та аналізу ефективності інноваційного проєкту. Особливості механізму визначення ефективності інноваційного процесу. Принципи визначення економічної ефективності інноваційного проєкту.

Основні показники економічної ефективності інноваційних проєктів. Показники оцінки ефективності інноваційних проєктів, які передбачають використання концепції дисконтування. Показники оцінки ефективності інноваційних проєктів, які не передбачають використання концепції дисконтування. Критерії оцінки інноваційних проєктів: науково-технічні, виробничі, ринкові, економічні, соціально-екологічні.

Методи оцінки інноваційних проєктів. Оцінка інноваційного проєкту. Кількісні методи оцінки інноваційних проєктів. Якісні методи оцінки інноваційних проєктів.

Врахування проєктних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проєктів. Ризик інноваційного проєкту. Етапами процесу оцінки ризиків інноваційних проєктів.

Оцінювання ефективності створення і комерціалізації нового товару. Етапи процесу оцінювання. Критерії оцінки ефективності.

ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Змістовний модуль 1. Теоретичні засади інноваційної діяльності

Тема 1. Сутність та основні поняття інноваційного менеджменту

1. Інноваційний менеджмент: сутність, цілі, завдання, принципи
2. Сутність поняття «інновація»
3. Класифікація інновацій
4. Інновації як джерело економічного зростання

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно з'ясувати сутність інноваційного менеджменту, розглянути його цілі, завдання та принципи, а також розкрити зміст поняття «інновація». Слід визначити основні відмінності між термінами «новація», «нововведення», «винахід», «відкриття». Доцільно розглянути найпоширеніші підходи до класифікації інновацій. Важливо дослідити сучасні аспекти нововведень та розвитку конкуренції.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання
3. Підготуватись до проведення на практичному занятті дискусії на тему «Роль інновацій на сучасному етапі розвитку суспільства»
4. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте сутність інноваційного менеджменту з погляду функціональної підсистеми загального менеджменту.
2. Назвіть мету, завдання та принципи інноваційного менеджменту
3. Поясніть, які чинники спонукають сучасні підприємства до впровадження інновацій.
4. Поясніть сутність динамічного та статичного підходів до визначення поняття інновація.
5. Охарактеризуйте функції, які виконують інновації.
6. Чим нововведення відрізняється від новації?
7. У чому полягає сутність та мета класифікації інновацій?
8. Вкажіть відмінності між продуктовими, технологічними та ринковими інноваціями.
9. Які види інновацій виділяв Й. Шумпетер?
10. Що таке псевдоінновації?
11. Охарактеризуйте інновації за рівнем спадковості.
12. Які інновації відносяться до базисних та модифікуючих? Назвіть приклади.
13. Розкрийте сутність екстенсивного, інтенсивного та інноваційного типів розвитку.

14. Які фактори обумовлюють доцільність переходу господарських систем до інноваційного типу розвитку?

15. Охарактеризуйте зміст життєвого циклу інновацій. Опишіть види кривої життєвого циклу товарів.

Питання для самостійного опрацювання

1. Життєвий цикл інновацій

Завдання для самостійного виконання

1. Підготувати список з 10 різних визначень поняття «інновація» на основі опрацювання наукових статей вітчизняних та закордонних науковців. Визначити, яке з них найбільш повно відображає сутність досліджуваного поняття.

2. Реактивна інновація – це інновація, яка забезпечує виживання підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, зазвичай впроваджується у відповідь на дії конкурента; сприяє збереженню ринкових позицій, однак не створює для нього додаткові конкурентні переваги. Їхнє впровадження є прерогативою суб'єктів господарювання, що дотримуються оборонних стратегій.

Наприклад, прискорений розвиток мобільного зв'язку в Україні протягом останніх років обумовив розширення переліку послуг, які надають компанії, що працюють у цій сфері, зі свого боку це обумовило збільшення кількості клієнтів.

Стратегічна інновація – інновація, яка розробляється та впроваджується з метою отримання додаткових конкурентних переваг у майбутньому. Зазвичай цього виду інновації застосовуються підприємства, що реалізують наступальну інноваційну стратегію. Стратегічні інновації більшою мірою орієнтовані на формування нових потреб, а не задоволення наявних запитів на ринку. Підприємство-інноватор, впроваджуючи стратегічні інновації, тимчасово монополізує ринок (до моменту виведення на ринок найближчим конкурентом реактивної інновації). Заразом агресивне підприємство-інноватор може використати зазначену конкуренту перевагу для зміцнення своїх конкурентних позицій.

Запитання.

1. Наведіть приклади стратегічних та реактивних інновацій.

2. Інновації, наведені у ваших прикладах, формують нові ринкові потреби чи орієнтуються на наявний платоспроможний попит на ринку, чи сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства? Відповідь аргументуйте.

3. Сучасний світ повний різноманітних можливостей. Сьогодні ми очікуємо появи ліків від раку, смачної їжі, яка не завдає шкоди фігурі, машин, які літають в повітрі та не створюють корків на дорогах. Але поки ми знаходимось в очікуванні, можна акцентувати увагу на пошуку нових способів використання вже звичних товарів та послуг.

Спробуємо знайти способи розв'язання проблем. Дуже часто люди скаржаться на те, що важко позбутись безладу в будинку, виспатись вночі, знайти роботу, яка буде приносити задоволення, почати займатися спортом, відмовитись від

споживання смачної, але шкідливої їжі і так далі.

Будь-яка проблема може спонукати до пошуку рішень. Як казав засновник Common Cause, Джон Гарднер: «Кожна проблема – це блискуча прихована можливість». Пошукаємо тенденції. Безперечно, можна запозичити декілька ідей з переліку Faith Popcorn, що розкривають основні тенденції розвитку сучасного суспільства; зокрема це так звані: «плетіння кокона», «омолодження» і «спрощення життя».

Таке явище як «плетіння кокона» притаманне для людей, які проводять переважно час вдома, і для яких зовнішній світ видається занадто складним, витрачають багато зусиль на обмірковування способів надання своєму будинкові більш комфортного вигляду, оточують себе відповідними меблями, засобами розваг тощо. «Омолодження» полягає в тому, що багато людей після сорока років намагаються виглядати молодшими від свого віку, що, зі свого боку, призводить до збільшення обсягів продажу кремів від зморшок, розвитку пластичної хірургії тощо. «Спрощення життя» передбачає пошук людьми, що живуть у мегаполісах, способів сповільнення швидких темпів життя, переїзд у невеликі міста.

Заразом варто говорити не тільки про можливості, найчастіше успіх приходить тоді, коли можливості підкріплюються відповідними діями та поведінкою.

Однією з найкращих можливостей у сучасних реаліях є зайнятися таким видом бізнесом, де можна запропонувати ціни значно нижче, ніж у конкурентів, і водночас отримати прибуток від своєї діяльності. Зокрема, компанії Wal-Mart, Southwest Airlines організовують свою діяльність так, щоб бути спроможними встановити ціни на рівні значно нижчими ніж в конкурентів. З огляду те, що з року в рік зростає кількість сімей з низьким рівнем доходів, ці компанії привертають до себе увагу мільйонів покупців.

Розабет Мосс Кантер у своїй книзі «When Giants Learn to Dance» («Коли гіганти вчаться танцювати») зауважує: «Майбутні роки будуть кращими для тих, хто зрозумів, що необхідно дотримуватися балансу між мріями й дисципліною. Майбутнє належить тим, хто буде спроможним використати потенціал можливостей за умови обмеженості ресурсів, знайти нові рішення, що дозволять їм робити більше за допомогою меншого».

Запитання.

1. Які проблеми сучасності можуть стати поштовхом для відкриття нового бізнесу уже в найближчій перспективі?

2. Якими Вам бачите перспективи розвитку нового бізнесу в контексті сучасних тенденцій розвитку суспільства?

4. Дж. Пільдич у своїй книзі «Шлях до споживача» стверджує, що «... 9 з 10 підприємств в ролі відправної точки своїх інноваційних розробок використовують товари конкурентів. Для більш ніж половини суб'єктів господарювання вони є джерелом інноваційних ідей. Близько 46% підприємств заявили, що пристосовують під свої можливості товари конкурентів або намагаються вдосконалити їх, 6% підприємств визнали, що просто копіюють ці товари».

Запитання.

1. Як називаються інновації, які впроваджують близько 90% підприємств? Обґрунтуйте свою відповідь.

2. Яким чином, на Вашу думку, буде змінюватися співвідношення підприємств, які імітують товари конкурентів, у найближчій перспективі? Відповідь аргументуйте?

5. Проаналізуйте інформацію та дайте відповіді на питання.

Зернові пластівці володіють багатьма харчовими перевагами, зокрема, високою калорійністю та вмістом великої кількості поживних та корисних для життя та здоров'я вітамінів й мінералів. Керівництвом компанії «Него», що займалась переважно виробництвом різноманітних продовольчих продуктів й займала незначну часту на ринку пластівців для сніданку, було прийнято рішення про збільшення своєї частки на цьому сегменті ринку.

Цей цільовий сегмент був насичений різноманітними товарами й досить фрагментований. Керівництво компанії «Него» не стала шукати можливостей всередині цього ринку, а прийняло рішення більш досконало дослідити корисні якості цього продукту. Результатом цього стала ідея продавати пластівці як здорову закуску, яку можна споживати в будь-який час протягом доби, а не лише як одну з варіацій сніданку. Заразом було прийнято рішення змінити форму продукту, зокрема подати його у вигляді шоколадної плитки. Використання карамелі у ролі сполучної маси дрібні пластівці дозволило виробляти їх у формі плиток. Сьогодні компанія «Него» є одним із європейських лідерів на ринку пластівців у вигляді плиток, оскільки саме вона є першопрохідцем у цій сфері.

Запитання:

1. Що Було основою успіху нового продукту?
2. Які конкретні зміни було запроваджено?
3. Дайте характеристику цільовому сегменту нового товару.
4. Визначте можливі вільні ринкові ніші.

Рекомендована література [1, 3, 5, 10, 11, 13, 14, 18, 21, 24, 29,31, 33, 35].

Тема 2. Інноваційний менеджмент у системі управління підприємством

1. Функції інноваційного менеджменту
2. Менеджери в інноваційній сфері
3. Рішення в інноваційному менеджменті та методи їх прийняття

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно розглянути загальні та часткові функції інноваційного менеджменту, охарактеризувати особливості їх використання. Важливо дослідити вимоги до менеджерів в інноваційній сфері, визначити рольові функції, які вони виконують у процесі управління інноваціям, а також якими знаннями та рисами вони повинні володіти. Вивчаючи особливості рішень в інноваційній сфері слід розглянути різні класифікаційні підходи до виокремлення

їх видів, підходи до їх прийняття, вивчити основні вимоги до формування управлінських рішень, а також охарактеризувати кількісні та якісні методи їх прийняття.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання
3. Підготуватись до проведення на практичному занятті дискусії на тему «Місце інноваційного менеджменту в системі управління підприємством»
4. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Які функції виконує інноваційний менеджмент?
2. Чим загальні функції інноваційного менеджменту відрізняються від часткових?
3. У чому полягає сутність функції координації?
4. Кого відносять до менеджерів інноваційної сфери?
5. Назвіть вимоги до професійної компетентності менеджера-інноватора.
6. У чому полягає принципова відмінність між «антрапренером» та «інтрапренером»?
7. Коли інноваційні менеджери виконують роль «інформаційних воротарів»?
8. Що передбачає антиномічність як одна з рис, якою повинен володіти сучасний менеджер, що працює в інноваційній сфері?
9. Які управлінські завдання виконує інноваційний менеджер?
10. За якими ознаками класифікують управлінські рішення щодо інноваційної діяльності?
11. Що передбачає колегіальна форма прийняття управлінських рішень в інноваційній сфері?
12. Назвіть та охарактеризуйте етапи процесу прийняття управлінських рішень.
13. Обґрунтуйте основні вимоги до управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.
14. Які кількісні методи використовуються для обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності?
15. Охарактеризуйте модель сучасного менеджера.

Питання для самостійного опрацювання

1. Модель сучасного інноваційного менеджера

Завдання для самостійного виконання

1. Ознайомтеся з описами типових носіїв рольових функцій у процесі впровадження нововведень, поданими далі, й запропонуйте їхні назви.

1.1. Особа, що виконує важливу роль у процесі управління, підтримує та просуває нові ідеї, не боїться підвищеного ризику та невизначеності, володіє здатністю до пошуку нестандартних рішень. Визначальними її особистими

якостями є: ініціативність, рішучість, висока активність, інтуїція, колегіальність. Здебільшого орієнтується на вирішення завдань зовнішнього характеру: налагодження взаємодії із незалежними суб'єктами, що провадять інноваційну діяльність, координування підрозділів підприємства щодо співпраці із контрагентами тощо. Майже завжди обіймає керівні посади у відділах, які займаються створенням нової продукції чи розробкою нової технології, або керівника інноваційного проєкту чи підприємства.

1.2. Працівник, який у своїй діяльності орієнтований на розв'язання внутрішніх інноваційних проблем. Основними його завданнями є організація пошуку нових креативних ідей, залучення співробітників до інноваційного процесу, створення творчої атмосфери, формування інноваційної корпоративної культури. Це освічена творча особистість з широким колом інтересів.

1.3. Спеціаліст з акумулювання інформації, який має декілька вищих освіт. Контролює потоки комерційної, науково-технічної, спеціалізованої інформації, вміє накопичувати та поширювати новітні знання й передовий досвід, підживлювати інформацією творчий пошук на різних етапах процесу створення інновації або впровадження організаційно-економічних змін в діяльності підприємства.

1.4. Особа, яка здійснює координування та контролювання процесів, пов'язаних з реалізацією інноваційних програм чи проєктів. Володіє аналітичними здібностями, необхідними для оцінювання якості та ефективності роботи щодо впровадження інновацій. Основні якості: витримка, активність, мобілізація сил, воля, емоційна зрілість.

1.5. Працівник, що має повну свободу дій для генерації інноваційних ідей з різних напрямів діяльності підприємства. Його основне завдання – генерування нових ідей незалежно від конкретних проблем. Насамперед це творча особистість, «дивак», мрійник і навіть геній.

2. Проривними інноваційними технологіями є лише ті з них, які глобально змінюють суспільство.

Відомий футуролог Патрік Ван Ден Дуін поділився своїми ідеями щодо пошуку таких інновацій. Зокрема, він виокремив кілька інноваційних технологій, які, на його думку, можуть стати проривними вже незабаром. Це зокрема: аквакультура; біоінформатика; вертикальні ферми; синтетична біологія; смарт фармінг; біоінформатика; альтернативні джерела білка; дизайн харчових продуктів; технологія консервації та подовження терміну зберігання харчових продуктів, генетика.

З метою оцінки їх шансів стати проривними науковець розглянув різні сценарії розвитку майбутнього.

На думку Патріка Ван Ден Дуїна, перспективність інновацій насамперед залежить від того, за скількох напрямків розвитку вони будуть актуальними. Також він обґрунтував 5 ключових варіантів розвитку майбутнього:

- економічний оптимізм – глобалізація, домінування на ринку ТНК;
- реформа ринку – держава та суспільство регулюють ринок, а також вплив глобальних корпорацій;

– світовий сталий розвиток – посилення уваги до дотримання здорового способу життя та проблем екології;

– регіональна конкуренція – посилення суспільного та державного контролю над особистістю, повернення до політики протекціонізму;

– регіональний сталий розвиток – розвиток локальної економіки та посилення самоорганізації.

До інноваційних технологій, які мають високі шанси стати проривними технологіями, на думку вченого, належать: смартфармінг; біоінформатика; дизайн харчових продуктів; синтетична біологія; альтернативні джерела білка.

До технологій з меншими шансами належать: аквакультура; вертикальні ферми; технологія консервації та подовження терміну зберігання харчових продуктів.

Загальні тенденції у сфері здоров'я, добробуту та демографії дослідник бачить наступним чином: біоінформатика та дизайн харчових продуктів створять продукти, орієнтовані на індивідуальні запити кожного покупця; зі свого боку такий персональний підхід сприятиме підвищенню загального добробуту населення, дозволить підібрати та дотримуватись персональної дієти. Разом з тим посилення урбанізаційних процесів призведе до розвитку вертикальних ферм.

У сфері безпечної енергетики Патрік Ван Ден Дуїн виокремив такі основні тенденції, як:

– поява нових джерел енергії, зокрема вітрової, сонячної, з водоростей та біопалива;

– зменшення негативного впливу на екологію завдяки досягненням ІТ у сільському господарстві та біоінформатики;

– скорочення навантаження на традиційне сільське господарство завдяки синтетичній біології, генетиці та дизайну їжі, що дозволять перейти до її лабораторного виробництва.

Питання для обговорення.

1. Що, на вашу думку, може прискорити та пригальмувати появу описаних вище технологій в реальному житті? Відповідь обґрунтуйте.

2. Як будуть, на Ваш погляд, проявляти визначені автором генеральні варіанти розвитку майбутнього?

3. Чому, на вашу думку, футуролог не розглядає розвиток штучного інтелекту, роботизацію, прискорення передачі даних як проривні інноваційні технології?

4. Доповніть перелік запропонованих інноваційних технологій з огляду на сучасний «постковідний» період.

3. Розгляньте кейс «А вранці вони прокинулися... авторами винаходів»

Одним з відомих прикладів винаходу уві сні є випадок зі швейною машиною. Автором цього хитромудрого механізму заведено вважати Ісака Зінгера. Але не зовсім так. Винахідників швейних пристроїв є багато. Так, перший патент на швейний верстат було видано в Англії ще у 1790 році. Пізніше аналогічні патенти були видані винахідникам Австрії (1819 рік), США (1826 рік), Франції (1830 рік). Однак усі запатентовані верстати були незручними в роботі, громіздкими та мали певні вади в роботі. І. Зінгер удосконалив швейний пристрій Орсона Фелпса,

зокрема домігся того, щоб під час шиття нитка не заплутувалась, а також надав йому більшої ергономічності (приладнав столик для тканини, ніжку-тримач для голки (для безперервного шва), педаль нижнього приводу (для вивільнення рук швачок). Ці принципи покращення стали базовими для швейних машинок, їх було захищено пакетом патентів у кілька тисяч охоронних документів.

У 1851 році Ісаак Зінгер, сформував команду талановитих управлінців, юристів та інженерів та створив фірму The Singer Manufacturing Company, яка займалась складанням швейних машин, призначених як для домогосподарок, так і для великих швейних фабрик.

За сім років безупинної роботи Зінгер та його команда зуміли зробити доступною швейну машинку для кожної сім'ї, зменшивши її ціну зі 100 доларів у 1851 році до 10 доларів у 1858 році. Щоправда, компанія «Зінгер» збанкрутувала у 2000 році за рік до свого 150-річного ювілею, не витримавши конкуренції із новими промисловими гігантами.

Заразом всесвітньому успіху швейних машинок Зінгера передував один важливий винахід, який було зроблено під час сну.

У перших швейних верстатах вушко голки знаходилось біля тупого кінця, як у звичайної голки, що значно ускладнювало роботу, оскільки не дозволяло швейному механізму протягувати голку з ниткою через тканину.

В 1844 році над розв'язанням цієї проблеми розмірковував американський інженер Еліас Хоу.

Одного разу, після багатьох марних спроб розв'язати проблему голки та вушка, йому наснився страшний сон, в якому він потрапив у полон до людоджерів, які вимагали від нього терміново створити швейну машинку. Водночас вони махали перед ним списами з дірками... в наконечниках!

Вранці Хоу, осяяний нав'язною сном ідеєю, зробив креслення швейної машинки зі знайомою й донині голкою, з діркою з гострої сторони. Щоправда, в іншому Еліас Хоу виявився не таким успішним, як Зінгер, і сьогодні його ім'я у свідомості пересічної людини не асоціюється зі швейною машинкою.

Ще одним «сонним» винаходом є перший корабель-броненосець. Так, у 1592 році командир корейського флоту Йї Суншин, який відчайдушно боровся з японськими загарбниками, побачив уві сні величезну черепаху з головою дракона. Чудовисько вивергало вогонь на воїнів, чії спроби пробити його панцир мечами були марними.

Вранці Йї Суншин скомандував будувати кораблі з товстих оббитих залізними пластинами соснових колод. Носи таких кораблів, будувались у вигляді голів дракона, в яких розміщувались гармати, з яких стріляли під час ведення боїв. Флот таких броненосців спромігся відбити напад японського флоту.

Сьогодні, коли винахідницька думка переважно спрямована на електроніку й комп'ютери, а не на механіку, сни не перестали час від часу буди джерелом ідей винаходів та відкриттів.

Так, наприкінці 90-х років минулого століття Алан Х'юанг, завідувач відділу оптичних комп'ютерів компанії «Белл Лабораторіз», працював над проблемою, пов'язаною із заміною електронних схем комп'ютерів на оптичні. Ночами він часто бачив сон: численні кур'єри зі стосами паперу бігли двома коридорами, що

перетинаються. На їх перехресті вони зіштовхувались та створювали корок. Одного разу сон змінився: кур'єри почали проходити один крізь одного.

Алан Х'юанг спромігся розкодувати послання власного мозку. Він збагнув, що фотони можуть проникати один крізь одного, на відміну від електронів. Зважаючи на цю особливість він й створив оптичний комп'ютер...

Американський психолог Дейдре Баррет зібрала різноманітні історії винаходів та відкриттів зроблених під час сну і видала книгу «Комітет сну». Опитані нею технарі-винахідники поділились своїми історіями, серед яких навіть зустрічались розповіді про сні, що допомогли писати комп'ютерні програми. За їхніми словами, багато хто з них, завжди тримає поруч із ліжком папір і ручку, щоб можна було швидко записати побачені уві сні ідеї та підказки.

На думку психологів, виникнення ідей вирішення наявних проблем під час сну можна пояснити тим, мозок людини ніколи не відпочиває цілком і працює навіть тоді, коли вона спить. Заразом він продовжує працювати над тією технічною проблемою, що й в робочий час. Але підходить до цього процесу більш творчо, висуває ті ідеї, які його власник свідомо відкидає як занадто неординарні.

Саме з таких рішень найчастіше й народжуються геніальні.

Запитання та завдання до кейса.

1. Якими, на вашу думку, психологічними та особистісними якостями повинна володіти людина, щоб стати успішним винахідником?

2. Як можна пояснити можливість здійснення винаходів під час сну?

3. Починайте історію винайдення автоматичної швейної машинки, «масла Лоренцо», бензольного кільця, інсуліну, «теорії відносності», «планетарної моделі атома». На Ваш погляд, наскільки випадковими були сновидіння їхніх авторів?

4. Знайдіть в мережі Інтернет приклади зі сфери культури та мистецтва, коли сновидіння стимулювали творчі напрацювання митців, режисерів, художників.

5. Назвіть приклади та проаналізуйте найбільш ефективні методи колективного прийняття рішень, які сприяють формуванню креативних інноваційних ідей.

4. Проаналізуйте основні принципи інноваційного бізнесу.

1. Задайте стратегічний напрямок. Створіть стратегічне бачення, що надихає, й оголошіть «хрестовий похід». Узгодьте стратегію розробки та впровадження інновацій з корпоративним баченням, місією, цілями, завданнями й стратегіями. Розробіть стратегічну карту впровадження інновацій, що допоможе вибрати успішні проекти й практично їх реалізувати.

2. Відкрито визначте процес управління інноваціями. Допоможіть працівникам зрозуміти, як вони та їхня діяльність вписуються в загальну картину роботи підприємства й інноваційний процес. Документально оформіть інноваційний процес за допомогою нескладних карт і схем, поясніть його детально співробітникам.

3. Розвивайте свою крос-функціональну майстерність, щоб навчитися використовувати приховану силу різноманітності й розкрити секрети синергії. Допомагайте співробітникам розвивати їхні здібності. Переводьте людей з одного місця роботи на інше, з однієї посади на іншу, щоб вони могли одержати різний

досвід роботи. Створюйте крос-функціональні інноваційні команди, що складаються з людей з різними точками зору.

4. Створюйте атмосферу «творчого хаосу», щоб дати поштовх творчій активності людей та збільшити ймовірність несподіваних відкриттів. Постарайтесь знайти та встановити оптимальний баланс між порядком і хаосом на роботі.

5. Беріть під сумнів закоренілі припущення. Думайте нестандартно. З метою виявлення прихованих проблем та можливостей постійно ставте пошукові питання «Чому...?» й «А що якщо...?». Щодня влаштовуйте мозкові штурми у контексті пошуку нових ідей, постійно вдихайте нове життя в інноваційний процес.

6. Влаштовуйте перехресне запилення ідей. Прагніть поєднати широкий спектр ідей, поглядів, умінь і стилів роботи. Заохочуйте різного роду коментарі й висування ідей. Залучайте персонал активно висловлюватися. Запрошуйте стейкхолдерів (експертів, покупців, постачальників і партнерів) до обговорення інноваційних ідей. Змінійте точки зору, щоб оцінювати ідеї з усіх боків.

7. Винагороджуйте працівників за генерування ідей. Людям необхідно знати, що їхні ідеї дозволяють змінити речі на краще. Визнання підбадьорює співробітників активно робити якісний внесок у діяльність підприємства.

8. Експериментуйте, щоб використати можливості, що відкриваються, набути нові навички, довідатися щось нове. Створюйте пілотні зразки, щоб створити візуальне уявлення про новий продукт, випробувати його, надихнутися на нові ідеї, а також «продати» свої ідеї спонсорам і колегам.

9. Дайте людям право на невдачу. Невдачі дають можливість багато чому навчитися й повинні розглядатися як невід'ємна частина інноваційного процесу й важливий етап на шляху до успіху. Винесіть уроки з невдач, перегрупуйся й почніть знову, але вже більш розумно.

10. Вимірюйте досягнутий прогрес, щоб скоригувати свої дії й прискорити реалізацію ідей.

11. Перетворіть роботу в задоволення, щоб працівники отримували задоволення як від своєї діяльності, так і від роботи в команді й від перспективних проєктів, над якими вони працюють.

Завдання.

1. Спробуйте для себе визначити основні риси менеджера інноваційного проєкту або власника інноваційного підприємства.

2. Які з них, на вашу думку, є найбільш важливими, а які другорядними?

3. Обґрунтуйте свою думку, виступивши перед одногрупниками.

5. Пройти тест на наявність креативного мислення за посиланням <https://novyny.live/science/test-na-proverku-vashego-myshleniia-naskolko-vy-kreativny-24756.html>

Рекомендована література [3, 11, 13, 14, 21, 22, 28, 29, 31].

Тема 3. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком

1. Теорії циклічності – передумова виникнення інноваційних теорій
2. Інноваційні теорії економічного розвитку
3. Еволюційно-інституціональні теорії економічного розвитку
4. Теорії управління знаннями – основа інноваційного розвитку

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно розглянути теорії циклічності як передумову виникнення інноваційних теорій, зокрема теорію циклічності економічних криз К. Маркса, теорію промислових циклів М. І. Туган-Барановського та теорію довгих хвиль. Вивчаючи інноваційні теорії економічного розвитку слід дослідити основні постулати теорії економічного розвитку Й. Шумпетера, інноваційні теорії технологічних змін, результати досліджень Г. Менша, С. С. Кузнеця та Р. Фостера в інноваційній сфері. Розглядаючи еволюційно-інституціональні теорії економічного розвитку варто розкрити сутність поняття «інституалізм», а також теоретичні положення концепцій Дж.-К. Гелбрейта та Д. Белла, Ф. Перру, Г.-К. Мюрдаля. Під час вивчення теорій управління знаннями основну увагу необхідно приділити теорії інтелектуальної технології Ф.-А. Хайєка та теорії інноваційної економіки і підприємницького суспільства П. Друкера.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання
3. Ознайомитись з біографією та основними працями науковців, які здійснили значний вклад у становлення сучасної теорії інноватики
4. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте становлення теорії інноваційного розвитку протягом другої половини XIX – початку XX ст.
2. Проаналізуйте основні положення теорії циклічних економічних криз К. Маркса.
3. Наведіть основні положення теорії М. Туган-Барановського.
4. За теорією довгих хвиль, на якому етапі нині перебуває економіка України?
5. Опишіть сутність інноваційної теорії Й. Шумпетера. Що є принципово новим у його теорії?
6. Порівняйте конфігурації циклів Й. Шумпетера та Г. Менша. Який на вашу думку є найбільш правильним?
7. Як згідно С.-С. Кузнеця виникають радикальні інновації?
8. Охарактеризуйте теорії технократичного суспільства. У чому науковці вбачають недоліки?
9. Які умови в ринковій економіці згідно Г. Менша призводять до появи «технологічного пату»?

10. Розкрийте основні положення концепції економічної інтеграції Г.-К. Мюрдаля.

11. У чому полягає сутність концепції гармонійної економіки Ф. Перру?

12. Яка теза лежить в основі теоретичної концепції Дж.-К. Гелбрейта і Д. Белла?

13. Які основні характеристики «інноваційної економіки» та «інноваційного суспільства» за П. Друкером?

14. Охарактеризуйте основні положення теорії інтелектуальної технології Ф.-А. Хайєка.

15. Розкрийте основні положення теорії технологічних укладів.

Питання для самостійного опрацювання

1. Теорія технологічних укладів

Практичні завдання

1. Для систематизації знань з еволюції теорій заповніть табл. 3.1

Таблиця 3.1

Еволюція інноваційних теорій

Роки	Назва теорії	Представники	Внесок у розвиток інноваційного менеджменту

2. Інновації XXI сторіччя.

Проекційна клавіатура – різновид комп’ютерної клавіатури, що являє собою світлову проекцію клавіатури на яку-небудь площину, на якій і проводиться натискання умовних клавіш. Клавіатура відстежує ковзання пальців та переводить його у натискання. Більшість виготовлених систем можуть діяти також як умовна мишка і навіть як умовна клавіатура фортепіано. Рекомендована на ринку система P-ISM, що реалізує проекційну клавіатуру в поєднанні з мініатюрним діапроектором, є переносним комп’ютером завбільшки з мобільний телефон. Основний мінус такої клавіатури – нездійсненність друку в складних умовах, наприклад на вулиці. Основа технології:

– промінь або проектор проектує візуалізацію клавіатури на гладку горизонтальну поверхню;

– перетворювач або відеокамера в проекторі реєструє жести пальців;

– обчислюються абсциса і ордината вироблених рухів і генеруються команди натискання на клавіші.

Описана технологія була запатентована у 2002 році.

Процесор Cell – мікропроцесорна архітектура, розроблена альянсом «STI», до складу якого входили такі компанії, як Sony, Toshiba, а також IBM. Розробка архітектури й перші прототипи були створені в STI Design Center за чотирирічний період з початку березня 2001 року, бюджет проекту складав приблизно 400 млн доларів США. Повна назва архітектури: Cell Broadband Engine Architecture, скорочено СВЕА, або в деяких випадках – Cell BE. Cell поєднує ядро архітектури POWER з сумісними процесорами, що значно прискорюють обробку мультимедіа

й векторних даних. Перше комерційне застосування процесора Cell відбулося в ігровій консолі Sony PlayStation 3.

Toshiba використовує Cell у своїх домашніх HDTV-кінотеатрах. Екзотичні можливості (пам'ять XDR і шина EIB) позиціонують Cell для майбутніх додатків в супер обчислювальному просторі, які можуть використовувати всю потужність процесора в обчисленнях з плавучою комою. IBM оголосила про плани використання процесорів Cell як додаткових карт в мейнфреймах IBM System z9, для можливості використання цих машин в якості серверів для MMORPG.

3D принтер. Пристрій, який за допомогою багатшарового друку створює фізичну тривимірну модель за цифровим 3D зразком. Початком розвитку ідеї 3D друку заведено вважати 1948 рік, коли американець Чарльз Халл розробив технологію шарового вирощування фізичних тривимірних об'єктів з фотополімеризованої композиції (ФПК). Технологія отримала назву «стереолітографії» (STL).

Перший 3D принтер винайшли ще на початку ХХ століття. Але тоді він мало нагадував сучасний принтер. Його легко можна було переплутати з виробничим верстатом. За вихідну основу сучасного 3D принтера можна взяти САД програму, в якій накреслена 3D модель, або ж за допомогою програмного забезпечення перетворити двомірні креслення на повноцінну 3D модель.

Сьогодні існує дві технології друку. Це струменевий друк і лазерний. У ролі матеріалів для друку використовується пластик, віск, фотополімерні смоли, метал і спеціальний порошок. Дуже цікавий тип струменевих 3D принтерів – біопринтери. При друці на них використовуються стовбурові клітини. Але найбільш інноваційною технологією 3D можна вважати принтер, який друкує їжу. Його розробники запевняють, що можна надрукувати гамбургер, а потім його з'їсти. В якості інгредієнтів пропонується використовувати спеціальні капсули, з яких і виходить готова їжа. Перші споживчі принтери від компанії 3D Systems з'явилися на початку 2012 року.

Електронний папір – спосіб зображення даних, розроблений для наслідування звичайної роздруківки на папері й побудований на ефекті електрофорезу. Так, як звичайні плоскі рідкокристалічні монітори, в яких використовується смужка матриці для генерування картинки, електронний папір створює картинку у відбитому випромінюванні, й може зберігати зображення, написи та графіку протягом тривалого терміну, не споживаючи при цьому електроенергії і використовуючи її тільки на перетворення зображення. На відміну від звичайного паперу, метод збереження даних дозволяє вільно їх змінювати. Електронний папір – не те ж саме, що цифровий папір. Зазначена технологія була запатентована в 2005 році.

Facebook – одна з найбільш популярних соціальних мереж у світі, що почала працювати ще 4 лютого 2004 року як мережа для студентів окремих американських університетів. Її засновником та головою сервісу є Марк Цукерберг.

Користувачі Facebook'у мають можливість створювати профілі з фотографіями, списками інтересів, контактними даними та іншою особистою інформацією. Вони можуть спілкуватися із друзями та іншими користувачами за

допомогою приватних або загальнодоступних повідомлень і чату. Також користувачі можуть створювати і приєднуватися до груп за інтересами та «сторінок уподобань». Деякі з цих сторінок підтримують підприємства як засоби реклами.

Електронна сигарета була винайдена жителем Гонконгу Хон Ликом у 2004 році. Його батько загинув від захворювань, пов'язаних з тривалим курінням тютюну – вважається, що саме це й спонукало його винайти більш безпечний метод задоволення згубної ніотинової потреби.

Електронна сигарета – це електронний пристрій для імітації куріння звичайної сигарети шляхом генерації пари, яка може містити нікотин. Вона має вигляд диму, і при вдиханні викликає смакові відчуття справжнього тютюнового диму. Електронні сигарети вироблять у вигляді сигар, сигарет і курильних трубок. Їх основі лежить випарник (парогенератор), який часто називають «атомайзер». Усередині нього розташована ніхромовая спіраль. При імітації куріння вона розжарюється і перетворює рідину, що міститься в сигареті, на густий пар, що за зовнішнім виглядом нагадує тютюновий дим.

Асоціація електронних сигарет (АЕС) запропонувала розділити електронні сигарети на класи, і зараз вони поділені на А, В, С, D, Е, F-класи. При цьому що вище клас, тим більше розмір і діаметр сигарети, і тим вище її продуктивність.

Запитання та завдання:

1. Які з наведених інновацій є знаковими, тобто такими, що започаткували нові галузі економіки?

2. Які з описаних інновацій суттєво змінили якість життя людей?

3. Реалізація яких саме інновацій окрім науково-технічного та економічного мала й соціальний ефект? У чому він проявився?

4. Назвіть інновації, які, на вашу думку, змінили фінансову сферу.

5. Продовжить вищенаведений перелік інновацій тими, які належать до періоду 2010-2023 рр.

3. За допомогою мережі Інтернет визначте ТОП-5 підприємств-інноваторів України за останні три роки.

4. На основі опрацювання наукових джерел проаналізуйте основні концепції інноваційного розвитку, які знайшли своє втілення в економічно розвинутих країнах світу. Обґрунтуйте концепцію, яку на Вашу думку, доцільно покласти в основу інноваційного розвитку України.

Рекомендована література [3, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 21, 22, 28, 29, 30, 32, 33, 34].

Тема 4. Інноваційний процес як об'єкт інноваційного менеджменту

1. Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність»
2. Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні
3. Моделі інноваційного процесу
4. Учасники інноваційної діяльності
5. Технологія управління інноваціями
6. Сфера інноваційної діяльності

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно з'ясувати сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність». Доцільно розглянути види інноваційного процесу: простий внутрішньоорганізацій, простий міжорганізацій, розширений. Важливо дослідити етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні. Варто виявити основні відмінності між змістом понять «фундаментальні дослідження» та «прикладні дослідження». Необхідно дати характеристику основним учасникам інноваційної діяльності за різними підходами. Слід розглянути технологію управління інноваціями, основні інструменти, які використовуються. Важливо розкрити сутність сфери інноваційної діяльності та проаналізувати основні її складові (ринок новацій, ринок чистої конкуренції нововведень, ринок капіталу (інвестицій), інноваційну інфраструктуру).

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання
3. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Чим інноваційний процес відрізняється від інноваційної діяльності?
2. Назвіть ознаки притаманні інноваційному процесові.
3. Охарактеризуйте основні види інноваційного процесу.
4. У чому полягає сутність поняття «дифузія інновацій»?
5. Дайте характеристику основним етапам інноваційного процесу на макрорівні.
6. Чим фундаментальні дослідження відрізняються від прикладних досліджень?
7. Назвіть основні етапи інноваційного процесу на мікрорівні.
8. Чим новатор відрізняється від інноватора?
9. Як називаються підприємства, що впроваджуються нововведення раніше середньовизначеного часу?
10. Що розуміють під технологією управління інноваціями?
11. Які чинники спонукають підприємства до пошуку інноваційних ідей?
12. Дайте характеристику основним методам творчого пошуку нових ідей.
13. У чому полягає суть бенчмаркінгу?
14. Які організації функціонують на ринку новацій?

15. Назвіть основні складові інноваційної інфраструктури та дайте їм характеристику.

Питання для самостійного опрацювання

1. Чинники успішності та невдач нововведень
2. Методологія створення продуктових та процесних інновацій

Практичні завдання

1. Проаналізуйте подану схему трансформації нової ідеї у серійне виробництво.



Рис. 4.1. Модель трансформації нової ідеї у серійне виробництво

Поясніть, чому підприємства намагаються першими вийти на ринок з новим продуктом?

2. Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на поставлені запитання. Процес проектування та створення нових автомобілів Toyota.

Процес проектування та створення нових автомобілів можна вважати однією з основних конкурентних переваг Toyota. Протягом останніх 60 років компанія нагромадила успішний досвід управління глобальним портфелем нововведень та створенням успішних моделей автомобілів. З 1994 р. по 2007 р. Toyota подвоїла кількість моделей у виробництві, підтримувала витрати на НДДКР на рівні 4 % від доходу та водночас скоротила цикл виходу нової моделі на ринок. Нарощуючи вкладення та скорочуючи тривалість НДДКР, Toyota запускає у виробництво більше нових моделей порівняно з конкурентами. Швидше отримуючи реакцію ринку, вона менше від інших компаній піддана ринковим ризикам, обумовлених споживчими перевагами. Процес розробки нової моделі автомобіля в компанії Toyota будується на основі чинників, що забезпечують успішний запуск продукту і утворюють цільну систему.

У команді розробників Toyota дотримується балансу між керівництвом і функціональними посадами. Головний інженер здійснює загальне керівництво програмою, а керівники відділів очолюють різні функціональні групи інженерів. Незважаючи на відповідальність за успіх програми, головні інженери майже не мають прямих підлеглих і не керують функціональними інженерами. Це пов'язано з тим, що Toyota звертає увагу не на контроль і підпорядкування керівництву, а на свою культуру, коли всі співробітники компанії працюють заради загальної мети – успіху програми.

Модель розробки в Toyota включає декілька елементів для підвищення post-sales, дотримувannya термінів і створення додаткової вартості. Кожна програма щодо розробки повинна мати:

- графік, що передбачає паралельне проектування (одночасне проектування продукту та виробництва);

- інтеграцію систем на ранній стадії (тісні й часті комунікації між інженерами під час запуску продукту);

- крос-функціональні перевірки (координацію і тестування на ранній стадії розроблення для впевненості сумісності різних компонентів моделі).

Розробляючи продукт менеджери Toyota, завжди розглядають кілька альтернативних варіантів і працюють над ними одночасно. У певний момент часу приймається рішення щодо придатності основного варіанта нової технології. У разі його неприйняття Toyota звертаються до резервного варіанта. Водночас знання, нагромаджені при розробці акумулюються для їхнього подальшого застосування.

Компанія Toyota використовує концепцію розширеного підприємства, залучає до процесу виробництва своїх стратегічних партнерів, передаючи їм розробку деяких запчастин для своїх автомобілів та відповідну інвестиційну підтримку. Водночас вона прагне зберігати досвід і знання всередині підприємства. Компанія систематично акумулює інформацію, опрацьовує її і поширює в зручному для засвоєння й використання форматі. Керівництво компанії докладает чимало зусиль для підвищення рівня кваліфікації персоналу. Наприклад, інженери на початковому етапі своєї кар'єри зазвичай кілька місяців стажуються у відділах продажів або беруть безпосередню участь у виробничому процесі.

Запитання для обговорення

1. Охарактеризуйте процес розроблення нових автомобілів у компанії Toyota.
2. На Вашу думку, які управлінські заходи щодо процесу розробки нових автомобілів компанії Toyota є найефективнішими? Відповідь аргументуйте.
3. Чи можна використати досвід компанії Toyota на вітчизняних підприємствах?

3. Назвіть та опишіть найпоширеніші стимули та перешкоди при впровадженні у життя нових інноваційних ідей та інноваційних процесів.

4. Згідно І. Нонака і Х. Такеучи, існують чотири способи трансформації формалізованого та неформалізованого знання на підприємстві:

- соціалізація – з неформалізованого – в неформалізоване;
- екстерналізація – з неформалізованого в формалізоване;

- комбінація – з формалізованого в формалізоване;
- інтерналізація – з формалізованого в неформалізоване.

Соціалізація – процес поширення знання, а також створення неформалізованого знання, наприклад, розповсюджуваних інтелектуальних моделей і технічних навичок (підмайстри, які працюють з майстрами, не вивчають теоретичні аспекти, а спостерігають, наслідують, практикуються, основним джерелом сприйняття неформалізованого знання є досвід).

Екстерналізація – процес оформлення неформалізованого знання в формалізовані концепції. Це квінтесенція процесу створення знання, в результаті якого неформалізоване знання стає формалізованим – у вигляді метафор, аналогій, концепцій, гіпотез і моделей. Зокрема, листування – це процес перетворення неформалізованого знання в знання, яке може бути виражене словами.

Комбінація – процес включення концепцій в систему знання. Цей спосіб трансформації знання передбачає поєднання різних положень формалізованого знання. Співробітники обмінюються знанням і комбінують їх під час телефонних розмов, листування, зустрічей, спілкування тощо. Зміна конфігурації наявної інформації за допомогою систематизації, комбінації й класифікації формалізованого знання (наприклад, в комп'ютерній базі даних) може продукувати нове знання. Саме так відбувається створення знання в процесі систематичного навчання в освітніх закладах.

Інтерналізація – процес трансформації формалізованого знання в неформалізоване. Він тісно пов'язаний з методикою «навчання на практиці». Коли досвід допомагає соціалізації, екстерналізації й комбінації інтерналізуватися в неформалізоване знання особистості у формі загальної інтелектуальної моделі чи технологічне ноу-хау, він набуває цінності.

Завдання.

1. Вивчіть зміст та особливості усіх способів створення нового знання на підприємстві.
2. Приведіть 2-3 приклади трансформації формалізованого і неформалізованого знання на підприємстві, де ви проходили практику.

Рекомендована література [2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 24, 28, 30, 32, 33, 35].

Тема 5. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності

1. Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів
2. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів
3. Методи державної підтримки інноваційної діяльності
4. Національна інноваційна система

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно визначити роль держави у забезпеченні інноваційних процесів, дослідити способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів, проаналізувати методи державної підтримки інноваційної

діяльності, зокрема правові, економічні, адміністративні, пропагандистські. Важливо дослідити та вивчити особливості формування й розвитку сучасних національних інноваційних систем. Слід виявити основні відмінності між політикою «технологічного поштовху», політикою «соціальної орієнтації», політикою «ринкової орієнтації», політикою, зорієнтованою на зміну економічної структури господарського механізму.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання
3. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Розкрийте сутність державної інноваційної політики.
2. Дайте характеристику принципам державного регулювання інноваційної діяльності.
3. Назвіть типи державної інноваційної політики та охарактеризуйте їх.
4. Які принципи лежать в основі державної інноваційної політики?
5. Вкажіть основні функції державних органів у сфері інноваційної діяльності.
6. Назвіть основні напрямки реалізації довгострокової та поточної інноваційної політики держави.
7. Які інструменти використовує держава для підтримки інноваційної діяльності?
8. Дайте характеристику прямим методам державної підтримки інноваційної діяльності.
9. Вкажіть непрямі методи державної підтримки інноваційної діяльності.
10. Розкрийте сутність національної інноваційної системи.
11. Проаналізуйте основні підсистеми національної інноваційної системи.
12. Обґрунтуйте закономірності формування та функціонування національних інноваційних систем розвинутих країн світу.
13. З яких підсистем складається національна інноваційна система?
14. Які методи державного стимулювання інноваційної діяльності найчастіше використовуються в розвинутих країнах світу?
15. Охарактеризуйте особливості державної підтримки інноваційної діяльності в Японії?

Питання для самостійного опрацювання

1. Особливості інноваційного розвитку в провідних країнах світу
2. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні

Практичні завдання

1. Проаналізуйте наведені можливі варіанти державної політики щодо інновацій, визначте їх переваги та недоліки. Чи є сенс концентруватися на одному варіанті, або ж розробити комбіновану стратегію? Якщо Ваша відповідь позитивна, то опишіть цю комбінацію докладніше.

1.1. *Підтримка дифузії інновацій*, тобто їхнього копіювання шляхом придбання патентів та технологій за кордоном з метою подальшого самостійного удосконалення та використання у виробничому процесі.

1.2. *Підтримка іноземної високотехнологічної експансії* з метою інтеграції в передові транснаціональні корпорації та отримання таким чином результату копіювання передових технологій, підвищення кваліфікації людських ресурсів.

1.3. *Підтримка «точок зростання»*, тобто тих видів промислової діяльності чи підприємств, які досягли певних успіхів у науково-технічних розробках, мають необхідний потенціал для забезпечення інноваційного розвитку й здатні стати «локомотивами» зростання, тобто можуть сприяти розвитку суміжних видів промислової діяльності, споріднених виробництв та наукових досліджень і, зрештою, визначити спеціалізацію країни на міжнародній арені.

2. Наведіть приклади взаємозв'язку сучасного етапу і переваг науково-технічних досягнень та інновацій на всіх стадіях життєвого циклу продукту, від створення товару або послуги, через просування його від виробника до споживача, та завершуючи утилізацією.

3. Чи надається сьогодні державна підтримка національним інноваційним і технологічним лідерам, провідним великим підприємствам, холдингам, фінансова та технологічна потужність яких дозволяє реалізувати загальнодержавні інноваційні пріоритети? Назвіть такі підприємства.

4. Здійснити аналіз законодавчої бази України щодо інноваційної діяльності. Результати записати у формі таблиці.

№ з/п	Назва закону чи нормативного акту	Дата та номер	Основне призначення

5. Чи вважається інноваційною економіка, якщо у структурі її інновацій проривні інновації становлять 25%, а частка інновацій, пов'язаних тільки з удосконаленням традиційних технологічних процесів відповідно 40%. Відповідь обґрунтуйте.

Рекомендована література [1, 3, 5, 8, 10, 12, 16, 19, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 34].

Тема 6. Підприємство як основний суб'єкт реалізації нововведень

1. Підприємство як відкрита виробничо-інноваційна система
2. Сприйнятливість підприємства до нововведень
3. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно розглянути підприємство як відкриту

виробничо-інноваційну систему, розкрити визначальні характеристики його сприйнятливості до нововведень, визначити сутність інноваційного потенціалу, розглянути його складові елементи та дослідити методичні підходи до його оцінки.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання
3. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Які цілі переслідує підприємство, впроваджуючи нововведення?
2. Назвіть та охарактеризуйте принципи функціонування підприємств, що провадять інноваційну діяльність.
3. Приведіть приклади чинників, що приляють провадженню інноваційної діяльності підприємством.
4. Які чинники можуть обмежувати інноваційну діяльність підприємства?
5. Чим пояснюється опір змінам з боку персоналу підприємства і як його подолати?
6. Яких змін потребує впровадження нововведень на підприємстві?
7. Дайте характеристику структурним змінам в діяльності підприємства.
8. Назвіть можливі типи взаємодії підприємства та нововведення згідно Джона Р. Кімберлі.
9. З яких стадій складається процес опанування нововведення підприємством. Охарактеризуйте їх.
10. Які фактори впливають на характер і спрямованість нововведень підприємства ?
11. Назвіть етапи процесу адаптації нововведення на підприємстві.
12. Чому підприємства, які провадять інноваційну діяльність можуть зазнати невдачі?
13. Назвіть та охарактеризуйте складові інноваційного потенціалу підприємства.
14. Які методичні прийоми використовуються для аналізу інноваційного потенціалу підприємства?
15. Що можна віднести до інноваційних можливостей підприємства?

Питання для самостійного опрацювання

1. Оцінка інноваційних можливостей підприємства

Практичні завдання

1. На основі опрацювання первинної інформації про реальне підприємство необхідно визначити та описати особливості його інноваційної активності. Зокрема, необхідно проаналізувати:

- науково-дослідну діяльність підприємства;
- дослідно-конструкторська діяльність підприємства;
- впровадзувальну (інноваційну) діяльність підприємства;

- сервіс у науково-технічній діяльності підприємства;
- консалтингові послуги в науково-технічній діяльності підприємства.

На наступному етапі аналізу необхідно охарактеризувати види інновацій (продуктові, технологічні, управлінські, соціальні, інформаційні), які впроваджує у свою діяльність підприємство, а також визначити масштаб їхньої новизни (нові для всіх країн світу, нові для України; нові для конкретного виду діяльності; нові для підприємства).

Водночас слід визначити джерела нововведень, серед яких можуть бути: нововведення, які розробляються власними силами підприємства; нововведення на замовлення, які розробляються вітчизняними науковими установами; нововведення, які купуються у вітчизняних розробників; нововведення, які купуються у закордонних розробників.

Завершальним етапом діагностики інноваційної активності підприємства є обґрунтування системи внутрішніх та зовнішніх чинників, які сприяють інноваційній діяльності, та чинників, які їй перешкоджають.

2. Вивчення інноваційної політики телекомунікаційної галузі є актуальним з кількох причин.

По-перше, попри відносно «молодий вік», ця галузь характеризується не тільки високими темпами зростання, але й активним впровадженням різного роду інновацій, які, як правило, мають позитивний ефект. Саме ж галузь демонструє ефективність і необхідність провадження інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі, розробляє новітні підходи до формування системи інноваційного менеджменту та обґрунтування конкурентних стратегій загалом.

По-друге, у теперішніх реаліях розвиток телекомунікаційної галузі багато в чому визначає майбутнє всіх інших сфер економіки, оскільки будь-яка інновація в цій сфері вимагає негайної адаптації всіх ринкових суб'єктів (виробників комп'ютерної техніки, Інтернет-провайдерів тощо). З огляду на це аналіз і прогнозування діяльності телекомунікаційних підприємств є досить корисним для управління підприємствами, мета яких – забезпечення виживання на ринку в довгостроковій перспективі.

Ознайомтеся з представленими нижче витягами з місій і цілей відомих телекомунікаційних компаній.

1. *British Telecom Business Review*. Ми віримо, що в такій високотехнологічній галузі, як телекомунікації, професійне і творче управління інноваціями – запорука успіху і зростання конкурентоспроможності.

2. *Annual Report of Lucent Technologies*. Конкурентоспроможність нашої компанії залежить від створення умов для впровадження інновацій на постійній основі у всіх сферах управління.

3. *NTT*. Наша головна стратегічна мета полягає в подальшому продовженні інноваційної діяльності ... Ми ніколи не зупинимось на досягнутому й завжди будемо ставити перед собою нові цілі ... Ми приймаємо необхідність змін і докладемо всіх зусиль для підтримки інноваційної орієнтації нашої корпорації.

4. *France Telecom*. Стратегічною метою є завоювання лідируючих позицій на ринку телекомунікацій ... Ми розширюємо перелік своїх послуг ... Ми

запропонували ринку широкий пакет нових послуг і рішень для своїх клієнтів ... Ми постійно впроваджуємо інновації. В результаті ми досягли двадцятивідсоткового зростання за останні три роки ... Постійні інновації є основним фактором стратегії France Telecom і причиною планомірного підвищення конкурентоспроможності компанії.

5. *Microsoft*. В рамках галузі, яка демонструє безпрецедентні темпи зростання, інновації стають основним фактором підвищення конкурентоспроможності. Стратегічний підхід компанії Microsoft до НДДКР поряд з постійними заходами щодо найкращого задоволення вимог споживачів до підвищення якості продукції та зниження її собівартості, робить можливим представляти на ринок конкурентоспроможну продукцію і технології.

Запитання:

1. Чи може сучасне підприємство бути успішним у своїй діяльності, повністю ігноруючи аспекти інноваційного менеджменту?

2. Виокремити загальні пріоритетні напрями інноваційної діяльності зазначених телекомунікаційних компаній.

3. Чи існують принципові відмінності в інноваційній діяльності підприємств високотехнологічних галузей і традиційних?

3. За допомогою Інтернету знайдіть інформацію про особливості провадження інноваційної діяльності одним з підприємств, що володіє такими характеристиками: є високотехнологічним, вирізняється високим рівнем освоєння інновацій, використовує в управлінні елементи новаторського підходу.

4. Вас призначили на посаду заступника директора з комерційної діяльності торговельного підприємства ПАТ «Подарунки», яке розпочинає свою діяльність в системі малого бізнесу України. Ваше підприємство має потенційні фінансові та кадрові можливості для стабільного розвитку на ринку товарів й послуг. Ви займаєтесь пошуком і впровадженням нових способів комерційної реалізації трикотажних виробів. Виробниче об'єднання «Киянка» розглядається як один з можливих постачальників трикотажних товарів. Воно має власний науково-дослідний підрозділ, який виконує прикладні дослідження щодо впровадження нових технологій виробництва.

Вам запропоновано бути потенційним інвестором інноваційного проекту впровадження нової технології виробництва трикотажних виробів з подальшою можливістю реалізації нової продукції.

Завдання. Використовуючи вихідні дані та додаткову інформацію:

1. Виконати розрахунки фактичної результативності роботи науково-дослідного підрозділу виробничого об'єднання «Киянка» за звітними даними річних балансів, які наведені у таблиці.

2. Обґрунтувати економічну доцільність коефіцієнта фактичної результативності.

3. Дати прогнозну оцінку очікуваним втратам коштів при інвестуванні інноваційного проекту.

Звітні дані річних балансів за три роки, тис. грн.

Показники	Розрахункова величина
1. Незавершене виробництво станом на:	
- 01.01.2019	190,2
- 31.12.2022	110,1
2. Фактичні витрати на виконання проєктів:	
- проєкт А	80,3
- проєкт В	120,2
- проєкт С	160,0
3. Загальний обсяг витрат	580,2

Примітка:

1. За три роки (2019-2022 рр.) планувалось виконати 4 НДДКР. Повністю виконані та впроваджені у виробництво 3 НДДКР – проєкти А, В і С.

2. Плановий обсяг витрат на НДДКР у наступному періоді (2023-2024 рр.) складає 900 тис. грн.

Рекомендована література [3, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 16, 18, 19, 21, 22, 29, 31, 33].

Тема 7. Організаційні форми інноваційної діяльності

1. Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності
2. Організація впровадження й трансферу наукових інновацій
3. Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку
4. Великомасштабний інноваційний бізнес
5. Інноваційні венчурні фонди
6. Регіональні науково-технічні центри
7. Інноваційна сутність технопаркових структур та принципи їх створення
8. Технополіс як економічний засіб впровадження інновацій

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно насамперед розглянути ринкові суб'єкти інноваційної діяльності (інноваційне підприємство, есплоренти, патенти, віоленти, комутанати, венчурні підприємства), особливості організації впровадження й трансферу наукових інновацій, специфічні властивості малого та великомасштабного інноваційного бізнесу, інноваційних венчурних фондів, проаналізувати інноваційну сутність технопаркових структур та принципи їх створення, дослідити технополіс як економічний засіб впровадження інновацій.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання
3. Виконати практичні завдання до теми
4. Підготуватись на написання модульної контрольної роботи

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте інноваційну діяльність підприємств-експлерентів, патентів, віолентів, комутантів. Які з них найбільш поширені в Україні?
2. Які чинники перешкоджають розвитку венчурного підприємства в Україні?
3. Назвіть рівні впровадження наукових інновацій.
4. Охарактеризуйте види діяльності центру трансферу технологій.
5. Назвіть етапи процесу трансферу технологій.
6. У чому сутність бізнес-інкубатора і які послуги він може надавати?
7. За якими критеріями добирають учасників бізнес-інкубатора?
8. Що таке консорціум? Які розрізняють види фінансово-промислових груп?
9. Які є джерела фінансування інноваційних венчурних фондів?
10. Які переваги, що сприяють впровадженню інновацій, характерні для малих підприємств?
11. Охарактеризуйте види регіональних науково-технічних центрів та їх функції.
12. Опишіть сутність технопарків та їх завдання.
13. За яких умов можливе виникнення технополісів?
14. Охарактеризуйте найбільш поширені форми малого інноваційного підприємництва.
15. Дайте характеристику завданням різних форм міжфірмової науково-технічної кооперації в інноваційних процесах.

Питання для самостійного опрацювання

1. Форми малого інноваційного підприємництва
2. Науково-технічна кооперація між учасниками інноваційного процесу

Практичні завдання

1. Визначити, до якого виду підприємств належать: ПАТ «Львівська пивоварня», холдингова компанія «Метінвест», корпорація «Рошен». Самостійно назвіть приклади віолентів, комутантів, експлерентів і патентів.
2. Визначте особливості кожної з організаційних форм провадження інноваційної діяльності.

Таблиця 7.1

Організаційні форми інноваційної діяльності

Вид організації	Характеристика	Назва організації
Технопарк		
Технополіс		
Венчурна компанія		
Стартап		

3. За даними табл. 7.2 та наведеною нижче інформацією визначте у яких випадках доцільно використовувати той чи інший різновид бізнес-інкубаторів?

Бізнес-інкубатори бувають трьох видів:

– неприбуткові – основним джерелом їхнього фінансування є залучення коштів місцевих органів влади, які зацікавлені у створенні додаткових робочих

місць та економічному розвитку регіону; вони отримують від орендарів плату, яка значно нижча (до 50 %), ніж в середньому по країні, якої достатньо, щоб утримувати основний персонал, який працює в бізнес-інкубаторі;

– прибуткові – це переважно приватні бізнес-інкубатори, вони не надають пільг, здаючи в оренду своє майно; пропонують орендарям багато різноманітних послуг на платній основі;

– інкубатори, які функціонують при НДІ, закладах вищої освіти, вони виступають в ролі сполучної ланки в розробці нововведень між науковими установами і приватним бізнесом, надають ефективну підтримку підприємствам, які мають намір опанувати високотехнологічну продукцію, зокрема необхідні консультації науковців, дослідну та лабораторну бази, обчислювальну техніку, можливість користуватись бібліотекою; орендна плата є досить високою, перелік їхніх функцій постійно розширюються.

Таблиця 7.2

Характеристика основних послуг інкубаторів

Види послуг	Частка підприємств, що одержують послугу	Ступінь важливості послуги за десятибальною шкалою
1	2	3
Консультавання:		
- оподаткування	39	6,4
- страхування	14	10,0
- отримання державних послуг	34	9,0
- контракування	14	7,5
- випуск акцій	21	8,3
- планування	52	6,6
- відносини зі службовцями	29	6,3
- маркетинг	29	6,6
- державне регулювання	13	8,3
- проведення НДДКР	27	6,0
Надання допомоги:		
- ведення звітності	39	6,8
- оформлення патентів	21	5,8
- комп'ютерна обробка даних та інформаційний пошук	41	7,8
Здавання в оренду:		
- будівель і приміщень	64	9,7
- залів для нарад	77	8,4
- кафетеріїв	27	7,3
- транспортних засобів	27	6,7
- устаткування	36	6,5
Надання:		
- телефонів	24	8,6
- бібліотек	29	6,3
- венчурного капіталу	23	3,8
- копіювальної техніки	75	8,8
- послуг пошти	64	3,2
- канцелярських послуг	66	8,1
- персональних комп'ютерів	52	7,2

4. Нині у світі створено науково-технічні альянси, як у міжнародному масштабі, так і в межах однієї країни (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Міжнародні угоди про створення науково-технічних стратегічних альянсів

Види міжнародних угод	Інформаційні технології	Біотехнології	Нові матеріали
США / Західна Європа	599	245	133
Японія / США	406	155	94
Західна Європа / Японія	177	38	49
США	1005	400	277
Західна Європа	776	283	172
Японія	583	193	143

Проаналізуйте дані кількості угод за сферами і розрахуйте частку окремих країн у їх загальному обсязі.

1. Які форми влади застосовують в інноваційних типах структур підприємства?

2. Чому впровадження нових технологій (товарів) супроводжується підвищеним рівнем ризику?

3. Чи зникає конкуренція між підприємствами, якщо вони об'єднуються в альянси і т.д.?

6. Охарактеризуйте та проаналізуйте діяльність конкретних існуючих в Україні організаційних форм інноваційного підприємництва (технопарків, бізнес-інкубаторів, венчурних фірм). Зробіть карту України з позначенням кількості й видів організаційних структур підтримки інноваційної діяльності та виявіть, в яких регіонах України сконцентровано їх більшість, аргументуйте чому.

Рекомендована література [3, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 16, 18, 19, 21, 22, 29, 31, 33].

Змістовний модуль 2. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства

Тема 8. Стратегічний аспект управління інноваційним розвитком підприємства

1. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства
2. Інноваційна стратегія: сутність, види, особливості розробки
3. Формування інноваційної політики підприємства
4. Взаємозумовленість інноваційної політики та стратегії нововведень підприємства

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно розглянути особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, визначити сутність інноваційної стратегії, проаналізувати її види та особливості розробки, розкрити змістовні характеристики інноваційної політики підприємства та особливості її формування, дослідити взаємозумовленість інноваційної політики підприємства та його стратегії нововведень.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання
3. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. У чому полягає сутність стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства?
2. Назвіть основні етапи процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.
3. Проаналізуйте принципи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.
4. Дайте визначення інноваційній стратегії підприємства.
5. Назвіть види інноваційних стратегій та приведіть приклади їх використання вітчизняними та зарубіжними підприємствами.
6. Назвіть основні етапи процесу розробки інноваційної стратегії підприємства.
7. Які ризики, пов'язані з формуванням та реалізацією інноваційної стратегії підприємства?
8. Чим обумовлена необхідність розробки інноваційної політики підприємства?
9. Яким вимогам повинна відповідати інноваційна політика підприємства?
10. Назвіть складові інноваційної політики підприємства та дайте охарактеризуйте їх.
11. Які типи інноваційної політики підприємства лежать в основі його наступальної стратегії?
12. Назвіть завдання наступально-ризикової інноваційної політики.

13. У чому полягає сутність інноваційної політики еволюційного типу?
14. Приведіть приклади захисних стратегій підприємства.
15. Охарактеризуйте методичні підходи до обґрунтування інноваційної стратегії підприємства.

Питання для самостійного опрацювання

1. Методичні підходи до обґрунтування інноваційної стратегії

Практичні завдання

1. На основі форм фінансової звітності суб'єкта господарювання (здобувач освіти обирає самостійно) та форм статистичної звітності щодо інноваційної діяльності визначте його стратегічну спрямованість на основі розрахунку таких показників (їхнє зіставлення з нормативними): коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю; коефіцієнт освоєння нової техніки; коефіцієнт освоєння нової продукції; коефіцієнт інноваційного зростання.

2. На основі опрацювання первинної інформації про реальне підприємство необхідно визначити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в інноваційній сфері, й на цій основі обґрунтувати подальші напрями його розвитку.

3. На основі результатів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища реального підприємства необхідно визначити його місію та цілі в інноваційній сфері, а також розробити інноваційну стратегію й сформулювати інноваційну політику.

Водночас слід зазначити, що цілі інноваційної діяльності є похідними від загальних цілей підприємства. Вони можуть стосуватись:

- освоєння виробництва нових продуктів чи послуг, які обумовлені технологічними змінами;
- освоєння виробництва нових продуктів чи послуг, які необхідні для досягнення маркетингових цілей;
- вдосконалення продукції, обумовлене одночасно вимогами ринку та технологічними змінами;
- впровадження нових технологій чи вдосконалення існуючого технологічного процесу для досягнення маркетингових цілей, наприклад вдосконалення виробничого процесу, щоб забезпечити відповідний рівень цін;
- впровадження інновацій і вдосконалень у всіх основних видах діяльності на підприємстві – в трудових відносинах і діловодстві, в розробці продуктів чи в бухгалтерському звіті тощо.

4. ТОВ «Альфа» спеціалізується на випуску електропродукції А, Б, В, що виробляється відповідно до світових стандартів, однак вона не має попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках, оскільки є дорогою, а на ринку присутні продукти-заміни високої якості, які запропоновані іншими виробниками за більш низькими цінами.

ТОВ «Альфа» широко відоме в ділових колах і має добру репутацію як надійний постачальник широкого асортименту продукції. У теперішніх реаліях підприємство зазнає труднощів, обумовлених насамперед посиленням конкуренції, скороченням обсягу виробництва. Зі свого боку це обумовлює зниження рівня заробітної плати, а також звільнення висококваліфікованого персоналу.

Організаційна структура управління є бюрократичною, стиль керівництва авторитарний, відносини між менеджерами і працівниками є натягнутими, тому що виконавці вважають менеджмент підприємства винним у ситуації, що виникла, кваліфікованих менеджерів бракує.

Відсутність коштів для інвестицій у виробництво призвело до застою у науково-технічному розвитку, старіння виробничих фондів, припинення процесів відновлення виробничого потенціалу. Інвестиції припинилися повністю.

Інтерес до майбутнього підприємства виявляють місцеві органи влади, закордонні партнери й вітчизняні підприємницькі структури. Перші виражають готовність надати сприяння в збереженні і зміцненні його позицій у галузі й на ринках шляхом надання податкових пільг, допомогти в навчанні й підвищенні кваліфікації персоналу, налагодженні зв'язків з постачальниками й споживачами продукції.

Закордонні фірми пропонують створити спільне підприємство з виробництва конкурентоздатної продукції А, Б і В. Вітчизняні підприємницькі структури пропонують в обмін на участь обґрунтовану інвестиційну програму розвитку. Мета, яка поставлена керівництвом ТОВ «Альфа», - припинити спад виробництва, зміцнити конкурентні позиції на ринку, створити передумови для розширення ринку і зростання інноваційного потенціалу, повернути колишню славу і працювати ефективно.

Завдання:

1. Виділити й згрупувати фактори та дані, що характеризують положення підприємства таким чином, щоб на цій основі можна було оцінити його слабкі й сильні сторони, а також можливості й загрози з боку зовнішнього середовища.

2. Застосувати метод SWOT-аналізу і розробити альтернативні пропозиції стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Альфа».

5. Для спеціалістів виробничого підприємства стала відомою нова технологія виготовлення подібних виробів. Вона оцінюється розробником як прогресивна і високоєфективна. У зв'язку з цим підприємство-виробник раніше освоєної продукції прийняло рішення щодо опанування новою технологією. Задля конкретного розв'язання поставленого завдання існують кілька можливих способів опанування прогресивною технологією:

а) купити у розробника чи користувача зразки виробу, що продукується за новою технологією; після цього розгорнути цілеспрямоване дослідження конструкційного матеріалу й готового виробу з метою виявлення та аналізу конкретних характеристик нового технологічного процесу;

б) придбати у власника не виріб, а технологію його виготовлення шляхом купівлі ліцензії, що дає юридичне право на її використання зацікавленим

товаровиробником;

в) заволодіти «ноу-хау» згідно з чинним законодавством, що уможливить ознайомлення з детальним описом нової технології.

Завдання.

1. Сформулювати стратегію інноваційного розвитку підприємства.
2. Економічно обґрунтувати найефективніший варіант освоєння прогресивної технології виготовлення виробу.

6. Портфель видів інноваційної діяльності виробника електронної апаратури виробничого призначення ПАТ «Електросвіт» охоплює 3 стратегічні господарські підрозділи (СГП); дані про продаж СГТ та їх конкурентів наведені нижче.

Таблиця 8.1

Дані продажу СГП

СГП	Продаж, млн. шт.	Кількість конкурентів	Продаж трьох головних конкурентів	Темп зростання ринку, %
А	1,2	6	1,5/1,2/1,0	18
Б	3,8	17	3,1/3,1/2,0	19
В	0,9	8	3,0/2,4/2,0	6

Проаналізувати портфель підприємства ПАТ «Електросвіт» за допомогою матриці VCG і дати свій діагноз його стану. Що ви можете порекомендувати згідно з результатами Вашого аналізу? Яку стратегію потрібно обрати для кожного СГП?

Рекомендована література [3, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 21, 22, 33].

Тема 9. Планування інноваційної діяльності

1. Продуктово-тематичне планування інноваційної діяльності
2. Техніко-економічне планування інноваційної діяльності
3. Оперативно-календарне планування інновацій

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно розглянути сутність та особливості продуктово-тематичного, техніко-економічного та оперативно-календарного планування інноваційної діяльності, обґрунтувати передумови їх успішної реалізації.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання
3. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Що передбачає продуктово-тематичне планування інноваційної діяльності?

2. Якою підсистемою менеджменту здійснюється продуктово-тематичне планування?

3. Як відбувається процес формування оптимальної структури асортименту продукції в процесі продуктово-тематичного планування інновацій?

4. 6. У чому полягає сутність техніко-економічного планування інноваційної діяльності організації?

5. У яких формах може здійснюватися технічний розвиток підприємства.

6. Вкажіть основні показники технічного розвитку. Як їх розраховують?

7. Що передбачає техніко-економічне планування інноваційної діяльності?

8. За якими показниками здійснюється розрахунок доцільності інновацій?

9. Вкажіть показники, що використовуються для розрахунку економічної ефективності. Як їх розраховують?

10. У чому полягає сутність оперативно-календарного планування?

11. Охарактеризуйте сутність мережевих методів управління інноваційними проектами.

12. Опишіть управління за цілями як метод і його специфіку щодо управління інноваційною діяльністю підприємства.

13. У чому полягає сутність управління реалізацією інновацій за методом збалансованих показників?

14. Які види планування інноваційної діяльності виокремлюють залежно від змісту, цільової аудиторії та об'єкта планування?

15. Назвіть принципи планування інноваційної діяльності та охарактеризуйте їх.

Питання для самостійного опрацювання

1. Види планування інноваційної діяльності залежно від змісту, цільової аудиторії та об'єкта планування

2. Принципи планування інноваційної діяльності

Практичні завдання

1. Ви – директор державного підприємства «Машбуд». Плануючи його діяльність на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу визначено низку економічних і соціальних цілей та завдань їх реалізації, які повинні бути досягнуті, зокрема:

- підбір кваліфікованих кадрів, здатних до інноваційної діяльності;
- створення сприятливих умов праці;
- відшкодування витрат на навчання, відпочинок, оздоровлення кращих працівників;
- розширення ринків збуту;
- зниження собівартості продукції;
- зростання обсягів виробництва;
- підвищення заробітної плати персоналу;
- зростання продуктивності праці;
- економічне витрачання ресурсів;
- максимізація прибутку;

- матеріальне й моральне заохочення трудової активності;
- активізація інноваційної діяльності.

Завдання.

1. Проранжуйте запропоновані цілі за часовим періодом.
2. Проаналізуйте цілі ДП «Машбуд» та побудуйте дерево цілей, поєднуючи цілі економічного та соціального характеру.
3. Наведіть перелік критеріїв соціальної та економічної ефективності діяльності розглянутого державного підприємства.
4. Запропонуйте основні шляхи активізації інноваційної діяльності ДП «Машбуд».

2. Ви – керівник планового відділу комунального підприємства «Міськтеплокомуненерго».

Показники господарської діяльності підприємства в 2019-2022 роках наведено в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Показники господарської діяльності КП «Міськтеплокомуненерго» за 2019-2022 роки

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Обсяг наданих платних послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн	225345	22757	24648	32011
Рентабельність виробництва, %	2,2	0,4	0,3	0,3
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн	235	457	346	242
Балансовий прибуток, тис. грн	563	326	269	104
Заборгованість населення, тис. грн	2235	3457	2346	1457
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	124	146	111	98
Чисельність аварійних ситуацій з обсягом завданої шкоди понад 10 тис. грн	24	26	48	69

Інженерні комунікації теплового господарства міста фізично зношені на 82%. У перспективі планується скорочення дотацій з міського бюджету КП «Міськтеплокомуненерго». Існує можливість об'єднання комунальних підприємств «Міськтеплокомуненерго» та «Міськводоканал».

Завдання.

1. Проаналізуйте діяльність підприємства за основними його показниками.
2. Розробіть стратегічний план розвитку КП «Міськтеплокомуненерго» на період до 2027 року за структурно-змістовими блоками; обов'язково передбачте розділ «Шляхи впровадження інновацій на підприємстві».

3. Розробити продуктово-тематичний, техніко-економічний, оперативно-календарний плани інноваційної діяльності, які забезпечуватимуть реалізацію інноваційної стратегії реального підприємства.

4. Для продуктово-ринкової матриці інноваційного портфеля підприємства (матриця І. Ансоффа) вкажіть дії, які необхідно здійснити керівництву з огляду на ситуацію, що склалася (відповідь давати комбінацією цифр і відповідних їм літер).

	Існуючі ринки	Нові ринки
Існуючі товари		
Нові товари		

А – ситуація потребує реалізації конструкторської, технологічної і маркетингової інновації (диверсифікація).

Б – ситуація потребує реалізації конструкторських і технологічних інновацій і ноу-хау.

В – ситуація потребує застосування маркетингових інновацій (маркетингові «ноу-хау»).

Г – ситуація потребує зростання шляхом глибокого проникнення на ринок, концентрації потенціалу підприємств на окремих сегментах.

5. Для оцінювання комерційних перспектив інноваційного продукту визначте точку беззбитковості та показник запасу міцності, який встановлює граничну величину можливого зниження обсягу продажу без ризику зазнати збитків. Підприємство планує вивести на ринок нову модель праски ціною 2500 грн, за змінних витрат на одиницю 900 грн і загальних постійних витратах 700 тис. грн. Планова величина прибутків досягається при реалізації прасок на рівні 3000 тис. грн.

Рекомендована література [3, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 21, 22, 33].

Тема 10. Вибір організаційних форм управління інноваційною діяльністю

1. Особливості побудови організаційних структур НДДКР
2. Вплив структури управління на інноваційні можливості підприємства
3. Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно розглянути особливості побудови організаційних структур НДДКР, визначити як структури управління впливають на інноваційні можливості підприємства, проаналізувати підходу до узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання
3. Підготувати есе на тему «Світовий досвід створення і функціонування інноваційних структур»
4. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Дайте визначення організаційній структурі НДДКР.
2. Яким вимогам повинна відповідати організаційна структура НДДКР?

3. Назвіть найважливіший критерій при виборі варіанта організаційної структури.

4. У чому полягають відмінності механістичних та органічних організаційних структур? Які з них створюють кращі умови для інноваційної діяльності?

5. Які організаційні форми управління інноваційною діяльністю використовуються на великих і середніх підприємствах. Дайте їм характеристику.

6. Опишіть організаційні форми реалізації інновацій у межах імітаційної стратегії. Вкажіть, які з них більш властиві вітчизняним підприємствам?

7. Опишіть організаційні форми реалізації інновацій у межах захисної і традиційної стратегій.

8. Чим відрізняється внутрішнє підприємництво від бутлегерства?

9. Які організаційні форми реалізації інновацій можуть використовуватись у межах наступальної стратегії? Наведіть приклади їх використання вітчизняними підприємствами.

10. Охарактеризуйте переваги та недоліки дивізійних організаційних структур щодо управління інноваційними процесами.

11. Опишіть сутність програмно-цілевих і матричних організаційних структур та умови використання кожної з них.

12. Які переваги мережевих організаційних структур щодо створення і використання інновацій?

13. Визначте особливості діяльності гуртків якості.

14. Коли доцільно використовувати колективні дослідження?

15. Проаналізуйте особливості організації роботи змішаних бригад.

Питання для самостійного опрацювання

1. Організація роботи змішаних бригад

Практичні завдання

1. Визначте, переваги яких структур наведено нижче.

1.1. Підвищення оперативності розв'язання поточних проблем.

1.2. Забезпечення паралельного виконання декількох складних проєктів.

1.3. Забезпечення пріоритету загальних, глобальних цілей підприємства над частковими, локальними цілями функціонального характеру.

1.4. Децентралізація вирішення оперативних завдань, що дозволяє забезпечити гнучке й оперативне реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов.

1.5. Підвищення об'єктивності оцінки учасників проєкту.

1.6. Підвищення відповідальності за кінцеві результати роботи.

1.7. Підвищення ступеня збалансованості програми робіт з ресурсним забезпеченням проєкту.

1.8. Скорочення термінів розробки проєктів.

2. Для якого управлінського підрозділу та якої організаційної форми характерні такі функції:

– визначення цілей і стратегії;

– розробка і впровадження методів планування діяльності;

- контроль за виконанням і моніторинг реалізації планів;
- затвердження планів функціонування дочірніх підприємств;
- розробка планів ресурсного забезпечення;
- впровадження нових технологій;
- організація реалізації макропроектів розвитку об'єднання: розробка перспективних макропроектів розвитку;
- створення нових структурних підрозділів;
- впровадження комерційного розрахунку між підприємствами холдингу;
- будівництво;
- розвиток інфраструктури;
- забезпечення фінансової і фізичної безпеки центру та дочірніх підприємств;
- аналіз стану зовнішнього середовища (уряд, конкуренти, партнери, споживачі тощо);
- кадрове забезпечення управлінського апарату дочірніх підприємств;
- підбір і розподілення кадрів;
- паблік рілейшз: імідж, взаємовідносини з пресою.

3. Розмежуйте обов'язки керівника функціонального підрозділу та керівника проекту, доповніть їх самостійно:

- надання консультаційної допомоги замовнику щодо розробки й реалізації проекту;
- вибір проєктувальників і підрядників;
- оформлення і підписання актів, що підтверджують виконання робіт (етапів, підетапів, здачу об'єктів у дослідну й промислову експлуатацію);
- складання матеріалів для висновку контрактів із замовниками й виконавцями (контрагентами) на проведення робіт із проекту;
- складання планів робіт із проекту;
- координація роботи всіх учасників проекту;
- здача виконаних робіт зі створення проекту;
- постійний контроль за дотриманням термінів виконання робіт з проекту, науково-технічним рівнем і якістю розробок, витратами;
- оформлення звітної документації на виконані роботи.

Керівник зобов'язаний:

- вчасно виявляти труднощі, помилки, нестачу ресурсів, низьку якість робіт;
- вимагати від відділів, що беруть участь у проєкті, виконання їхніх завдань з проєкту;
- вчасно вносити корективи до проєкту, якщо в цьому виникає необхідність;
- стежити за тим, щоб робота відділів велася відповідно до плану-графіка, кошторису витрат і специфікацій;
- інформувати стейкхолдерів про перебіг роботи над проєктом.

4. На основні даних реального підприємства охарактеризуйте структурний підрозділ, що відповідає за провадження інноваційної діяльності, а також проаналізувати його завдання, функції, права, відповідальність, взаємини з іншими підрозділами.

5. Компанія «Саймон» випускає регулювальні клапани для газових трубопроводів. Майже 1500 співробітників компанії виробляють стандартні регулювальні клапани, що успішно витримують цінову конкуренцію. Проблеми постають тоді, коли виникає необхідність введення у виробництво нового клапана. Інновації в металургії, електроніці та теорії управління виробничими потоками потребують упровадження нових продуктів кожні два роки. Ці новинки спричинюють конфлікти між відділами компанії. У процесі впровадження моделі клапана, як завжди, дослідницька група розробила нову базову конструкцію, на основі якої інженерний відділ виготовив зразок контрольного клапана. Відділ закупівель повинен був скласти план придбання комплектуючих перед початком виробничого процесу. Виробничий відділ відповідав за виготовлення деталей та збирання клапанів, а відділ маркетингу – за реалізацію продукції. На думку керівників відділів, роботу над новою моделлю клапана доцільно було проводити паралельно, а не послідовно. Спеціалісти з маркетингу хотіли б завчасно отримати дослідні зразки, щоб у процесі досліджень з'ясувати думку замовників про нову конструкцію. Виробничий відділ наполягає на тому, щоб новий клапан відповідав обладнанню, яке є в наявності, та був ефективним із позиції виробничих витрат; вони бажають прискорити розроблення кінцевих планів, щоб встигнути здійснити підготовку необхідного обладнання. Конструкторам же потрібен достатній час на всебічну специфікацію. Заразом дослідницький та конструкторський відділи тримають свої плани розробок у таємниці, зриваючи тим самим графіки роботи своїх колег. Декілька керівників відділів, які очолили їх зовсім недавно, не мають досвіду впровадження нових товарів.

Виконавчий віце-президент компанії є прихильником жорсткого стилю керівництва. Керівники відділів зобов'язані узгоджувати з ним усі важливі рішення, однак у випадку з освоєнням виробництва нового клапану йому не вдалося утримати ситуацію під контролем. Коло його повноважень настільки велике, що він не мав можливості контролювати всі етапи розробки нового клапану. Одного дня він отримав службову записку від начальника відділу маркетингу такого змісту: «Новий клапан повинен з'явитися на ринку негайно. Він потрібен на ринку зараз, бо торгові агенти доповідають, що наші постійні клієнти готові звернутися до конкурентів. Його необхідно запустити у серійне виробництво не пізніше, ніж через 30 днів».

Завдання.

1. Охарактеризуйте переваги та недоліки послідовної, паралельної та інтегральної форм організації робіт в інноваційному процесі.
2. Наскільки доцільною є система, коли керівники відділів звертаються за допомогою до виконавчого віце-президента, а не один до одного?
3. Як би ви розв'язали проблему щодо необхідності запуску у виробництво за 30 днів нового клапану, перебуваючи на посаді віце-президента?
4. Які структурні зміни допоможуть розв'язати проблеми, пов'язані з упровадженням інновацій? Чи допоможе скорочення обсягу повноважень віце-президента? Чи можливо створення спеціальних груп або інше?

Рекомендована література [3, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 16, 18, 19, 21, 22, 29, 31, 33].

Тема 11. Мотивація та контроль інноваційної діяльності

1. Мотивація суб'єктів інноваційного процесу
2. Методи стимулювання творчої активності персоналу
3. Сутність, види та основні завдання контролю за інноваційною діяльністю
4. Напрямки контролю інноваційної діяльності

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час розгляду цієї теми необхідно розкрити особливості мотивації об'єктів інноваційної діяльності, розглянути методи стимулювання творчої активності персоналу, визначити сутність, дослідити основні види та завдання контролю за інноваційною діяльністю, проаналізувати можливі напрями контролю інноваційної діяльності.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання
3. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте мотиваційний механізм інноваційної діяльності. Вкажіть відмінності між мотивами і стимулами.
2. У чому полягають особливості стимулювання інноваційної діяльності?
3. Як форми і методи стимулювання можна використовувати в управлінні інноваційною діяльністю? Опишіть їх переваги і недоліки в контексті вітчизняних реалій.
4. Які принципи лежать в основі стимулювання творчої активності персоналу?
5. У чому полягає сутність концепції партисипативного управління з позицій управління інноваційною діяльністю?
6. Охарактеризуйте вплив системи стимулювання на розширення інноваційних можливостей і посилення конкурентоспроможності підприємства.
7. Яким чином можна стимулювати вище керівництво підприємства до інноваційно-активної поведінки?
8. Поясніть причини низької інноваційної активності вітчизняних підприємств з погляду структури мотиваційних преференцій їх топ-менеджерів.
9. Назвіть організаційно-економічні фактори стимулювання інноваційної активності працівників та дайте їм характеристику.
10. Опишіть механізм дії опціонних програм на мотивацію менеджерів вищого рівня управління західних компаній. Чому опціонні програми неефективні для стимулювання інноваційної активності вітчизняних топ-менеджерів?
11. Назвіть принципи ефективного контролю за інноваційною діяльністю.
12. Дайте характеристику основним умовам успішного стимулювання інноваційної діяльності.
13. У чому полягає відмінність між фінансовим та адміністративним контролем інноваційної діяльності?

14. Поясніть основні технології оцінювання результатів інноваційної діяльності.

15. Дайте характеристику системі ефективного контролю за інноваційною діяльністю.

Питання для самостійного опрацювання

1. Організаційно-економічні фактори стимулювання інноваційної активності працівників

2. Характеристика системи ефективного контролю за інноваційною діяльністю

Практичні завдання

1. Провести оцінку дієвості системи мотивування інноваційної діяльності на основі даних реального підприємства шляхом розрахунку показників, які характеризують:

– систему матеріальних стимулів, які діють на підприємстві (коефіцієнт, який відображає питому вагу витрат на оплату праці працівників, що залучені до інноваційного процесу, в структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства; коефіцієнт заборгованості з виплати заробітної плати; коефіцієнт, який відображає питому вагу преміальних виплат працівникам, що залучені до інноваційного процесу, в структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства; коефіцієнт, який відображає питому вагу заохочувальних та компенсаційних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства, що залучений до інноваційного процесу; коефіцієнт участі працівників у прибутках підприємства);

– систему моральних стимулів працівників (коефіцієнт публічного визнання результатів інноваційної діяльності працівників підприємства; коефіцієнт визнання професійних заслуг працівників підприємства);

– систему стимулів професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу (коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на професійну підготовку працівників у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили; коефіцієнт планування ділової кар'єри працівників підприємства);

– умови праці персоналу (коефіцієнт користування привілеями гнучкого місця та графіку роботи; коефіцієнт відповідності умов праці персоналу санітарно-гігієнічним нормам);

– соціально-психологічний клімат в колективі (коефіцієнт профілактики захворювань працівників підприємства; коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили; коефіцієнт стабільності кадрів підприємства; коефіцієнт забезпечення працівників житлом у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили; коефіцієнт дисципліни праці).

Оцінку дієвості системи контролю інноваційної діяльності підприємства доцільно проводити за такими напрямками:

– контроль за досягненням стратегічних цілей в інноваційній сфері;

– контроль за розробкою та реалізацією тактичних і оперативних планів

інноваційної діяльності;

- контроль за реалізацією інноваційних проєктів;
- оцінка контрольних процедур на підприємстві.

2. Очоливши корпорацію Крайслер і опинившись віч-на-віч з необхідністю її повної реорганізації, Лі Якокка проаналізувати ситуацію, яка склалась, і окреслив основні завдання, які потребували негайного вирішення.

Першим у списку завдань була докорінна зміна організації роботи з персоналом. Лі Якокка писав: «У компанії люди залякані й пригнічені. Ніхто нічого не робить як слід. Таундсенд (колишній топ-менеджер корпорації) і його підлеглі довільно переміщали людей з одних сфер діяльності, де вони були на «своєму» місці, в інші, які виявлялися їм «не по плечу». Наслідком погано організованої роботи з персоналом став витік секретної інформації як про фінансове становище корпорації, так і про її технічні та технологічні нововведення.

На думку Лі Якока, якби працівники займали ті посади, яким найкраще відповідають, вони б чудово справлялися зі своїми обов'язками. Низька продуктивність персоналу насамперед була обумовлена неправильним їх призначенням. Згодом працівників вдалось правильно розставити по робочих місцях, і вони почали блискуче справлятися зі своїми новими обов'язками.

Запитання.

1. Назвіть причини пригніченого стану працівників корпорації Крайслер, що мав місце до приходу до управління Лі Якокки.

2. Що, крім раціональної розстановки кадрів по робочих місцях, необхідно працівникам підприємства для поліпшення морально-психологічного клімату в колективі й підвищення ефективності їхньої діяльності?

3. Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M) є однією з найбільших американських компаній і має майже столітню історію. Вона виробляє абразивні матеріали, самоклеючі плівки й стрічки, перев'язувальні матеріали та одноразову білизну, проєктори, канцтовари та світловідбивні матеріали. Асортимент продукції відрізняється великою різноманітністю. Компанія використовує стратегію глибокої диференціації та діє в багатьох ринкових сегментах. Це і продукція для дому, і для офісу, і для промисловості. 3M діє на різних географічних ринках. Штаб-квартира компанії знаходиться в Сент-Полі – столиці Міннесоти.

У тридцяти хвилинній їзді від якого височіють ряди однакових корпусів цеглянистого кольору, знаходиться парк з біговими доріжками та озером, де плавають качки.

У залі одного з корпусів розвішані постери. На одному з них над горами кружляє американський орел, нижче великими літерами написано «МЕТА» і трохи меншими «Хто бачить мету, досягне успіху». На іншому: байдарка, дружний помах весел на тлі сходу, це нагадування про те, що тільки злагоджена робота команди дає змогу досягнути «цілі».

Влаштувавшись на роботу в 3M працівник отримує цікаву роботу, стабільну й високу зарплату (дохід менеджера середньої ланки становить близько 200 тисяч

доларів на рік), медичну страховку, велику пенсію. Компанія постійно організовує безплатні курси підвищення кваліфікації і активно просуває службовців вгору по кар'єрних сходах.

Місія компанії ЗМ: «Всіляко задовольняти потреби клієнтів, пропонуючи їм нові технології й послуги». Усвідомлення місії пронизує всю компанію. Виступи керівників всіх рівнів управління починаються з озвучування місії.

Сенс діяльності ЗМ в тому, щоб створювати нові продукти й послуги, необхідні клієнтам. Глобальна стратегія компанії орієнтована на те, щоб адаптувати нові ідеї та винаходи до запитів максимальної кількості сегментів ринку.

Дослідження інтересів та запитів споживачів ведуться одночасно на кількох рівнях управління і в різних підрозділах. Лінійні керівники спілкуються з керівництвом замовника; відділи НДДКР тісно співпрацюють з комітетами зі стратегічного планування та фінансовими службами; служби логістики мають прямі контакти зі складами покупців тощо. Тісний контакт зі споживачами допомагає ЗМ постійно вдосконалювати свою продукцію. Клієнти компанії виступають в ролі основного джерела нових ідей.

Тепер уже важко сказати, кому спала на думку ідея зробити «автобусну обгортку» – обклеювати автобус плівкою, прозорою тільки зсередини, а з зовнішнього боку наносити на неї рекламу. Ідея була результатом спільної роботи клієнтів, рекламного агентства і ЗМ. Працівникам компанії залишилося тільки винайти таку плівку.

Компанія ЗМ є одним із найбільших винахідників у світі. Хоча багато винаходів тут були зроблені спонтанно, переважна більшість нових товарів і послуг є результатом реалізації чітко спланованих проєктів. Для досягнення високої інновативності та креативності серед працівників керівництво компанії розробило унікальну систему заохочення новаторства.

В основі кадрової політики ЗМ лежить принцип Вільяма Макнайта, який керував компанією в 1940-х роках: «Знайдіть правильних людей і дайте їм спокій. Вони все зроблять самі». В основні філософії Макнайта лежать такі принципи управління як:

- у процесі зростання бізнесу важливо делегувати відповідальність і заохочувати ініціативу;
- помилки, які можуть виникнути в цьому випадку, не настільки значні в порівнянні з помилками авторитарного керівництва;
- занадто критичне ставлення до помилок може призвести до того, що ініціатива буде втрачена.

На практиці ці принципи реалізуються у двох правилах.

Перше полягає в тому, що компанія використовує різні методики оцінки інновативності для службовців і для менеджерів. Методика для службовців більш лояльна і заохочує навіть невдалі ідеї, ставлячи на чільне місце саме бажання людей до творчості та новаторства.

Друге правило – «правило 15%» – полягає в тому, що всі працівники компанії мають право витратити 15% свого робочого часу на власні дослідження в будь-якій області. Створено спеціальний венчурний фонд, який видає гранти на такі проєкти.

Спочатку лінійні керівники розглядають всі ідеї. У міру зростання вартості досліджень для оцінки їх потенціалу залучаються експерти з інших функціональних підрозділів компанії. Маркетологи, фінансисти та інші фахівці проводять незалежну експертизу й відсівають приблизно 20% проєктів. Далі цикл повторюється, і в результаті залишаються найбільш перспективні проєкти, які не завжди доходять до ринкової стадії, однак створюють інноваційну стратегічну базу компанії й можуть бути затребуваними через декілька років.

Звичайно, в оцінці ефективності нових ідей трапляються помилки, але компанія не боїться їх визнавати. У 1985 році керівник групи з розробки нового волокна Лівіо Де Сімонє зіткнувся з рішенням вищого керівництва компанії про закриття цього напрямку. Ринок текстилю здавався безперспективним з маркетингового погляду. Однак, використовуючи правило 15%, група зуміла завершити проєкт, і через великий проміжок часу на ринок була введена новинка «Thinsulate» – непромокаюча, м'яка і така, що пропускає повітря тканину, яка використовується в багатьох галузях. Новинка мала великий успіх, Лівіо Де Сімонє через декілька років став головою ради директорів компанії ЗМ.

Зараз у складі ЗМ 40 дивізійних підрозділів, зайнятих у 60 різних сферах бізнесу. Відповідно до місії компанії дивізійні керівники мають повну свободу в прийнятті управлінських рішень у своїй сфері функціонування. Вони самостійно приймають рішення про напрямки й обсяги досліджень, про кількість зайнятих у проєктах і формах оплати праці, про необхідні інвестиції в обладнання і збутову політику, і навіть про розширення виробництва, яке фінансується з центру.

Заразом важливо зазначити, що всіма розробленими в різних підрозділах технологіями володіє компанія загалом, це дає змогу використовувати принцип технологічного синергізму (економії на розробці нових технологій) і використовувати технології у багатьох дивізійних одиницях одночасно.

Структура компанії побудована за продуктовим принципом, який передбачає, що виробництво і збут одного продукту здійснює один підрозділ, яку повністю делеговані маркетингові функції.

Єдина сфера, де ЗМ не є новатором, – це фінанси. Для компанії характерне низьке співвідношення позикових і власних коштів, а також повільні темпи росту вартості акцій. Однак дивіденди компанія виплачує стабільно, що відповідає її місії: «... однаково висока відповідальність як перед клієнтами, так і перед акціонерами».

Запитання.

1. Як на практиці реалізується глобальна стратегія компанії з адаптації нових ідей і винаходів для максимальної кількості сегментів ринку?

2. Які принципи політики стимулювання новаторства службовців використовує компанія?

3. Чим відрізняються ці принципи від форм і методів стимулювання інновативності управлінських ланок ЗМ?

4. Ви – менеджер проєкту з розробки нової марки автомобіля, яку планують випускати в Україні. Іноземні інвестори вимагають розробити програму заходів для контролю за ходом виконання проєкту. Розробіть самостійно рекомендації

щодо контролю за ходом процесу реалізації проєкту.

5. Опишіть механізм дії опціональних програм на мотивацію вищого менеджменту західних компаній. Чому опціональні програми неефективні для стимулювання інноваційної активності вітчизняних топ-менеджерів? Відповідь обґрунтуйте.

Рекомендована література [3, 11, 13, 14, 21, 22, 28, 29, 31, 33].

Тема 12. Управління інноваційним проєктом

1. Інноваційний проєкт: поняття та основні види
2. Життєвий цикл інноваційного проєкту
3. Фінансування інноваційного проєкту
4. Управління реалізацією інноваційних проєктів
5. Основні форми організаційної структури проєкту
6. Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проєкту

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання теми необхідно розглянути сутність інноваційного проєкту та його види, визначити основні підходи до виокремлення фаз життєвого циклу інноваційного проєкту, проаналізувати джерела, засоби та форми фінансування інноваційного проєкту, дослідити особливості управління реалізацією інноваційних проєктів, вивчити основні форми організаційної структури проєкту, а також особливості управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проєкту.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання
3. Підготувати есе на тему «Особливості експертизи інноваційних проєктів»
4. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. У чому полягає сутність інноваційного проєкту?
2. Охарактеризуйте види і наведіть приклади інноваційних проєктів.
3. Покажіть місце управління проєктами в системі інноваційного менеджменту підприємства.
4. Охарактеризуйте склад учасників інноваційного проєкту. Які конфлікти можуть виникати між ними?
5. Як може виникнути ідея інноваційного проєкту?
6. Проаналізуйте фази та стадії життєвого циклу інноваційного проєкту використовуючи різні підходи.
7. У чому полягають завдання ідентифікації проєкту?

8. У яких напрямках здійснюється експертиза проєкту?
9. Назвіть основні джерела та форми фінансування інноваційних проєктів.
10. Проаналізуйте основні передумови ефективної реалізації інноваційного проєкту.
11. Дайте характеристику організаційним формам проєктного управління.
12. Коли доцільно використовувати матричну форму управління?
13. Назвіть функції та завдання проєктного менеджера.
14. Опишіть процес розробки концепції інноваційного проєкту.
15. Визначте особливості патентної та ліцензійної діяльності в Україні.

Питання для самостійного опрацювання

1. Розробка концепції інноваційного проєкту.
2. Патентна та ліцензійна діяльність в Україні.

Практичні завдання

1. Проведіть класифікацію таких проєктів:
 - створення фабрики корпусних меблів в Україні спільно з партнером із Західної Європи;
 - розробка газового родовища на території Волинської області та експорт газу;
 - будівництво нафтотерміналу поблизу м. Луцьк;
 - перехід на дворівневу систему навчання у ЗВО;
 - автоматизація системи гарячого водопостачання одного з районів м. Луцьк.
2. Проведіть аналіз інноваційних проєктів, які реалізує реальне підприємство, визначте фазу їхнього життєвого циклу, а також розрахуйте їхню прогнозну ефективність.
3. Ви керівник проєкту, метою якого є створення бізнес-центру на базі університету. В процесі реалізації проєкту адміністрація відмовилась від безоплатного фінансування вашого проєкту. Керівництвом проєкту було прийнято рішення про внесення змін, а саме, отримання безоплатного кредиту з місцевого бюджету для фінансової підтримки студентської ініціативи у створення приватної справи. Проаналізуйте, як ця зміна вплине на: вартість проєкту; заплановані показники робіт; графік виконання робіт; результат проєкту.
4. Розглядається проєкт будівництва готельного комплексу у великому місті. Враховуючи специфіку цього проєкту необхідно визначити й обґрунтувати:
 - види робіт характерні для передінвестиційної, інвестиційної та експлуатаційної фаз цього проєкту;
 - особливості життєвого циклу проєкту;
 - попередню тривалість і вартість передпроєктних робіт.
5. Досвідчений проєктний менеджер вивчає наслідки для того, щоб краще зрозуміти причину і по можливості запобігти її повторенню. Нижче наведені

причини й наслідки. Для кожного наслідку доберіть можливі причини.

Наслідки:

- перевищення бюджету;
- пізнє завершення робіт;
- висока плинність виконавців проєкту;
- виконання робіт, якість яких не відповідає стандартам;
- два функціональних підрозділи виконують у проєкті однакову роботу.

Причини:

- a) вище керівництво не визнає цю діяльність як проєкт;
- b) забагато проєктів виконується в один і той самий час;
- c) відсутність участі функціональних підрозділів на стадії планування;
- d) ніхто не несе відповідальності за виконання проєкту загалом;
- e) недостатній контроль за змінами у конструкторській частині проєкту;
- f) слабкий контроль за змінами з боку замовника;
- g) нерозуміння змісту роботи менеджера проєкту;
- h) слабкий зв'язок між плануванням і контролем;
- i) нереальні плани й графіки виконання робіт;
- j) неможливість обліку витрат на проєкт;
- k) суперечності між пріоритетами проєкту;
- l) незадовільна організація адміністрування проєкту.

Рекомендована література [2, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 13, 17, 18, 21, 22, 31].

Тема 13. Управління ризиком інноваційної діяльності

1. Основи теорії управління проєктними ризиками
2. Класифікація ризиків
3. Методи аналізу невизначеності та ризику
4. Методи управління ризиками

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час вивчення теми необхідно розглянути основи теорії управління проєктними ризиками, вивчити різні класифікаційні підходи до виокремлення видів ризиків, дослідити методи аналізу невизначеності та ризику, проаналізувати методи управління ризиками.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання
3. Підготуватись до проведення на практичному занятті дискусії на тему «Невизначеність і ризик – невід'ємні ознаки інноваційної діяльності»
4. Виконати практичні завдання до теми

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. У чому полягає сутність ризику інноваційної діяльності?
2. Яке місце займають ризики в інноваційній діяльності.
3. Які дві величини характеризують ризик?
4. Охарактеризуйте ризики, які виникають на різних стадіях інноваційного процесу.
5. Вкажіть внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на рівень проектного ризику.
6. За якими ознаками класифікують ризики інноваційної діяльності?
7. В якій послідовності здійснюється експертний аналіз ризиків інноваційної діяльності?
8. Дайте характеристику кількісним методам оцінювання ризику інноваційної діяльності.
9. Назвіть основні правила отримання узагальненої оцінки ризику.
10. Які методи управління ризиками Ви знаєте, у чому полягає їхня суть?
11. Назвіть етапи процесу організації робіт з аналізу невизначеності та ризиків.
12. Якими правилами необхідно користуватись, щоб отримати узагальнену оцінку ризику інноваційної діяльності?
13. Назвіть основні форми управління факторами ризику інноваційної діяльності.
14. Які є види страхування ризиків інноваційної діяльності?
15. Як здійснюється кількісна оцінка ризиків інноваційної діяльності

Питання для самостійного опрацювання

1. Кількісна оцінка ризиків інноваційної діяльності.

Практичні завдання

1. За допомогою Інтернету знайдіть інноваційний проєкт, який в поточний час реалізується в Україні.

Завдання.

1. Розгляньте обраний проєкт з погляду чинників зовнішнього середовища, які найбільше впливають на проєкт.
2. Охарактеризуйте сфери найближчого оточення інвестиційного проєкту.
3. Визначте наявних та потенційних учасників проєкту.
4. Вкажіть, на якій стадії життєвого циклу перебуває проєкт і спрогнозуйте його подальший розвиток.
5. Назвіть види та величину ризиків, пов'язаних з його реалізацією.

2. Розглядається проєкт з первісною інвестицією 50 тис. грн і життєвим циклом 5 років, яким передбачається випуск нової продукції в обсязі 5000 шт. в рік. Ціна 60 грн за 1 од. Змінні витрати, на одиницю продукції, складають: оплата праці – грн, матеріали – 23 грн. Базова ставка дисконту 12%. Виконайте аналіз чуттєвості проєкту для кожного із варіантів: послідовне збільшення кожного показника на 10%; послідовне зменшення кожного показника на 10%.

3. Припустимо, що існують різні ймовірності попиту на продукцію ПАТ «Електротермометрія» залежно від різних варіантів інноваційного технологічного переобладнання виробництва оптичного кабелю (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

Імовірності попиту на продукцію підприємства

Попит, млн. км., ум.	20	22	24	26	28	30	32	34
Імовірності:								
Варіант 1	0	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0
Варіант 2	0	0,2	0,3	0,3	0,2	0	0	0
Варіант 3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1

Визначте, який з варіантів інноваційного технологічного переобладнання має найменший ризик?

4. Обґрунтувати рівень взаємоузгодженості думок учасників експертної групи щодо значущості впливу окремих чинників комерційного ризику на ринковий успіх інноваційного продукту шляхом визначення коефіцієнта конкордації.

Таблиця 13.1

Обґрунтування рівня взаємоузгодженості думок експертів

Комерційні ризики	Оцінка експертів					Сума рангів	Відхилення від середнього арифметичного	Квадрат відхилення від середнього арифметичного
	I	II	III	IV	V			
Несвоєчасний вихід на ринок з продуктовою інновацією	4	6	4	4	3			
Невиконання умов угоди	3	3	2	3	4			
Протидії конкурентів	2	2	1	2	2			
Неефективність збутової мережі	6	5	6	5	6			
Низькі обсяги реалізації товару	1	1	3	1	1			
Різне падіння початкового попиту	5	4	5	6	5			
Зміни біржових цін на товари	7	7	7	7	7			
Сума	X						X	
Середнє арифметичне	X							X
Коефіцієнт конкордації								

5. Керівництво провайдера «ARCADA-NET» розв'язує стратегічну проблему реалізації інноваційного проєкту, маючи для обговорення два варіанти: проєкт А і В. Грошові потоки інноваційного проєкту А провайдера становлять: 1-й рік – 4800 грн, 2-й – 3900 грн. Грошові потоки інноваційного проєкту В цього провайдера становлять: 1-й рік – 5500 грн, 2-й – 4100 грн. Початкові інвестиції інноваційних проєктів (А і В) – 4500 грн.

Визначте який інноваційний проєкт є найбільш ризиковим для економічної служби провайдера «ARCADA-NET», якщо ставка дисконту зросте з 10% до 13%?

Рекомендована література [3, 11, 13, 14, 15, 21, 22, 28, 29, 31].

Тема 14. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств

1. Ефективність інноваційної діяльності
2. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту
3. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів
4. Методи оцінки інноваційних проектів
5. Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів
6. Оцінювання ефективності створення і комерціалізації нового товару

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час вивчення теми необхідно з'ясувати сутність понять: «ефект», «ефект інноваційної діяльності», «ефективність», «ефективність інноваційної діяльності», розглянути різні види ефектів та різні класифікаційні схеми ефективності інноваційної діяльності, вивчити існуючі підходи до обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту, методи оцінки інноваційних проектів, розкрити особливості врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів, а також визначити особливості оцінювання ефективності створення і комерціалізації нового товару.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний лекційний матеріал
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання
3. Підготувати есе на тему «Напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства»
4. Виконати практичні завдання до теми
5. Підготуватись до написання модульної контрольної роботи

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Чим ефект інноваційної діяльності відрізняється від її ефективності?
2. За якими критеріями оцінюють результати інновацій?
3. Охарактеризуйте види ефектів та ефективності інноваційної діяльності.
4. За якими ознаками класифікують ефективність інноваційної діяльності?
5. Назвіть методи, які використовуються для оцінювання та аналізу ефективності інноваційного проекту.
6. Які принципи лежать в основі визначення економічної ефективності інноваційної діяльності?
7. Які показники використовуються при оцінці ефективності інноваційних проектів?
8. Як розраховується чиста приведена вартість інноваційного проекту?
9. Які критерії використовуються при оцінці інноваційних проектів?
10. Як визначається загальна оцінка інноваційного проекту при використанні бального методу?
11. У чому полягає суть стохастичної системи бальної оцінки проекту?
12. Дайте характеристику основним етапам процесу оцінки ризиків інноваційних проектів.
13. Назвіть основні тенденції розвитку НТП і його взаємодія з природним і

соціальним середовищем.

14. Розкрийте сутність соціальної ефективності інноваційної діяльності.

15. Як проводиться оцінка ризику при виборі партнерів для ділового співробітництва при реалізації проєктів інноваційного розвитку

Питання для самостійного опрацювання

1. Тенденція розвитку НТП і його взаємодія з природним і соціальним середовищем

2. Соціальна ефективність інноваційної діяльності

3. Оцінка ризику при виборі партнерів для ділового співробітництва при реалізації проєктів інноваційного розвитку

Практичні завдання

1. Провести аналіз ефективності інноваційної діяльності реального підприємства доцільно на основі розрахунку системи показників, що характеризують:

– виробничий ефект від застосування інновацій (приріст доданої вартості за рахунок інновацій, приріст доходу за рахунок застосування інновації, економія від зниження собівартості продукції, скорочення витрат праці на виробництво продукції);

– фінансову ефективність нововведень (приріст прибутку до виплат відсотків і податків; приріст чистого прибутку після виплат відсотків і податків; приріст загальної норми продукції до виплат відсотків і податків; приріст чистої норми прибутковості продукції);

– інвестиційну ефективність інновацій (чиста теперішня вартість, індекс рентабельності інвестицій, норма рентабельності інвестицій, термін окупності інвестицій).

2. Інвестор планує вкласти кошти і нове обладнання вартістю 5200 тис. грн. Очікується, що його експлуатація буде приносити щорічно доходи 1700 тис. грн і потребує поточних витрат щорічно 550 тис. грн. Гарантований виробником термін експлуатації складає 5 років, після чого обладнання можна реалізувати за 250 тис. грн. Оцінити доцільність інвестування при ставці дисконту – 9%.

3. Мале підприємство придбало новий прилад контролю параметрів якості виробів. Ціна приладу 25000 грн, супутні одноразові витрати, пов'язані з експлуатацією приладу, в сумі 2800 грн розподілені по роках експлуатації рівномірно. Використання нового приладу дало змогу збільшити продуктивність до 8000 виробів на рік. Собівартість виробу – 172 грн, а ціна – 222 грн. Нормативний строк служби приладу – 5 роки. Обчисліть економічний ефект від придбання та експлуатації нового приладу.

4. Для виробництва електронних касових апаратів ПП «ЕРА» планує впровадити нову технологічну лінію, інвестувавши в неї 23 млн грн. Плановий випуск складає 100000 касових апаратів на рік. Змінні втрати на одиницю

продукції становлять 182 грн. Постійні витрати на виробництво і збут апаратів становлять 3,5 млн грн на рік. Використовуючи метод надбавок, визначити ціну товару за умови, що підприємство хоче отримати 22% прибутку від ціни продажу. Перевірити, чи буде забезпечувати встановлена ціна умову отримувати не менше 15% прибутку на інвестований капітал. Визначити ціну, що задовольнятиме обидві умови.

5. Охарактеризуйте методики визначення кращого варіанта технологічного процесу у випадку, коли:

- порівнювальні варіанти нового технологічного процесу потребують приблизно однакової й невеликої вартості капіталовкладень;
- порівнювальні варіанти мають різну вартість капіталовкладень, але їх величина не є дуже великою;
- порівнювальні варіанти потребують значних капіталовкладень;
- коли новий технологічний процес замінює існуючий (базовий).

6. Визначте доцільність реалізації проєкту, якщо ступінь впевненості експерта у надходженні очікуваної величини грошового потоку складає 78 %, а проєкт, початкові інвестиції якого становлять 100 тис. грн, генерує впродовж чотирьох років щорічні платежі в сумі 70 тис. грн в разі ставки дисконту 12 %?

7. Підприємство планує придбати обладнання вартістю 49000 грн. Водночас річна економія від встановлення цього обладнання становитиме 11800 грн, тривалість експлуатації становитиме чотири роки, залишкова вартість становитиме 2300 грн. Показник норми дохідності становить 10 %. Необхідно розрахувати чисту приведену вартість проєкту.

Рекомендована література [3, 5, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 21, 28, 31, 32, 33, 35].

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. *Новизна, якої не було раніше – це:*

- а) винахід;
- б) новація;
- в) відкриття;
- г) ідея.

2. *На фундаментальному рівні здійснюють:*

- а) винахід;
- б) відкриття;
- в) створення нового товару;
- г) усі відповіді правильні.

3. *Нові стилі, методи, форми роботи апарату управління підприємством – це:*

- а) технологічні інновації;
- б) продуктові інновації;
- в) управлінські інновації;
- г) організаційні інновації.

4. *Нововведення, які є результатом організаційних рішень і не потребують зміни індивідуальної поведінки більшості членів організації:*

- а) організаційні;
- б) радикальні;
- в) стратегічні;
- г) кадрові.

5. *Технологічне ядро формують такі країни світу, як:*

- а) США, Німеччина, Велика Британія;
- б) Італія, Канада, Австрія;
- в) Польща, Чехія, Литва;
- г) Ізраїль, Китай, Норвегія.

6. *Завданням інноваційного менеджменту є:*

- а) формування стратегічної інноваційної політики та механізмів її здійснення;
- б) створення структури управління інноваційною діяльністю, підбір і розміщення кадрів;
- в) формування творчої атмосфери та мотивації інтелектуальної праці;
- г) усі відповіді правильні.

7. *Підвищення оперативності управління інноваційним розвитком – це:*

- а) принцип інноваційного менеджменту;
- б) завдання інноваційного менеджменту;
- в) ціль інноваційного менеджменту;
- г) закон інноваційного менеджменту.

8. *Вимоги до професійної компетентності менеджера-інноватора:*

- а) знання теорії та практики у сфері управління;
- б) комунікативність і вміння працювати з людьми;
- в) компетентність у сфері спеціалізації інноваційного процесу;
- г) усі відповіді правильні.

9. *Підхід до прийняття управлінських рішень в інноваційній сфері, що ґрунтується на здійсненні логічних та аналітичних операцій:*

- а) інтуїтивний;
- б) системний;
- в) науковий;
- г) раціональний.

10. Обґрунтованість управлінських рішень в інноваційній сфері означає, що рішення:

- а) повинні ґрунтуватись на достовірній та повній інформації;
- б) орієнтовані на досягнення визначеної мети інноваційної діяльності;
- в) носять плановий характер;
- г) спрямовані на конкретних виконавців та обмежені в часі.

11. Перше групування інновацій запропонував:

- а) Ф.-А. Хайєк;
- б) Й. Шумпетер;
- в) М. Туган-Барановський;
- г) Г. Менш.

12. Автором теорії циклічних економічних криз є:

- а) К. Маркс;
- б) Г.-К. Мюрдаль;
- в) Р. Фостер;
- г) Г. Менш.

13. Г. Менш стверджував, що:

- а) генератором умов для появи інновацій, які становлять технологічний базис нової хвилі, є депресія;
- б) генератором умов для появи інновацій, які становлять технологічний базис нової хвилі, є криза;
- в) генератором умов для появи інновацій, які становлять технологічний базис нової хвилі, є пожвавлення;
- г) генератором умов для появи інновацій, які становлять технологічний базис нової хвилі, є піднесення.

14. П. Друкер стверджував, що провідна роль в економіці належить:

- а) великим підприємствам;
- б) ТНК;
- в) малим підприємствам;
- г) диверсифікованим підприємствам.

15. Згідно Й. Шумпетера:

- а) нове, як правило, не виростає зі старого, а з'являється поряд із ним і витісняє його;
- б) кожна інновація має життєвий цикл, який можна розглядати як «процес творчого руйнування»;
- в) нововведення з'являються в економіці нерівномірно, у вигляді одночасно освоєних новацій – кластерів;
- г) усі відповіді правильні.

16. Авторство концепції національної інноваційної системи приписують є:

- а) К. Фрімену;
- б) Б.-А. Лундвалу;

- в) Р. Нельсон;
- г) усі відповіді правильні.

17. Класична крива поширення інновації у галузі має вигляд:

- а) S-подібної кривої;
- б) L-подібної кривої;
- в) V-подібної кривої;
- г) S-подібної кривої.

18. Автором теорії інтелектуальної технології є:

- а) Г. Менш;
- б) Ф.-А. Хайєк;
- в) П. Друкер;
- г) Й. Шумпетер.

19. Спосіб вивчення діяльності суб'єктів господарювання, зокрема конкурентів, з метою використання їхнього досвіду в своїй роботі:

- а) інтрапренерство;
- б) реінжиніринг;
- в) бенчмаркінг;
- г) бутлегерство.

20. Інноваційний процес, який характеризується появою нових виробників нововведення:

- а) простий внутрішньоорганізаційний;
- б) розширений;
- в) простий міжорганізаційний;
- г) усі відповіді правильні.

21. Дослідження, які спрямовані на пошук шляхів практичного використання вже відкритих законів, явищ, процесів тощо:

- а) фундаментальні;
- б) лабораторні;
- в) прикладні;
- г) пізнавальні.

22. Джерелом фінансування фундаментальних досліджень є:

- а) венчурні фонди;
- б) державний бюджет;
- в) власні кошти підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

23. Юридичні та фізичні особи, які надають фінансові, інформаційні, маркетингові, патентно-ліцензійні, лізингові та інші послуги суб'єктам інноваційної діяльності:

- а) суб'єкти, які провадять інноваційну діяльність;
- б) суб'єкти, які регулюють інноваційну діяльність;
- в) суб'єкти, які забезпечують інноваційну діяльність;
- г) суб'єкти, які стимулюють інноваційну діяльність .

24. Зовнішнім джерелом інноваційних ідей є:

- а) керівництво підприємства;
- б) канали розподілу;

- в) власний торговий персонал;
 - г) маркетологи.
25. *Модифікацією методу мозкової атаки є:*
- а) метод конференції ідей;
 - б) метод морфологічного аналізу;
 - в) метод контрольних запитань;
 - г) метод синектики.
26. *Наукові організації, ЗВО, тимчасові творчі колективи, окремі винахідники формують ринок:*
- а) новацій;
 - б) чистої конкуренції нововведень;
 - в) інвестицій;
 - г) немає правильної відповіді.
27. *Науково-дослідний етап інноваційного процесу на макрорівні включає:*
- а) технічні розробки та первинне опанування нововведення;
 - б) ринкові дослідження та промислове виробництво;
 - в) фундаментальні та прикладні дослідження;
 - г) промислове виробництво та дифузю інновацій.
28. *Послідовне перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби – це:*
- а) інноваційна діяльність;
 - б) інноваційний процес;
 - в) інноваційна політика;
 - г) дифузія інновації.
29. *Другим етапом інноваційного процесу на мікрорівні є:*
- а) конструкторська та технологічна розробка нового товару;
 - б) пробний маркетинг (прогнозування попиту і оцінювання майбутніх вигод);
 - в) розробка задуму нового товару та попереднє оцінювання його ринкової привабливості;
 - г) комерційна реалізація новинки.
30. *Сукупність способів впливу суб'єктів управління на учасників інноваційного процесу з метою спонукання їх до створення і реалізації інновацій, що мають практичну цінність для організації і формують її конкурентні переваги –це:*
- а) процес управління інноваціями;
 - б) система управління інноваціями;
 - в) технологія управління інноваціями;
 - г) модель управління інноваціями.
31. *До зовнішніх факторів, що сприяють нововведенням відносять:*
- а) конкуренцію;
 - б) попит;
 - в) виробничо-технічні фактори;
 - г) усі відповіді правильні.
32. *Причиною невдачі підприємства на ринку може бути:*
- а) швидка реакція на зміну попиту на ринку;
 - б) наявність потужної науково-технічної бази;

- в) сильна прихильність традиціям;
- г) своєчасне інвестування НДДКР.

33. До непрямих методів підтримки малого інноваційного підприємництва відноситься:

- а) державне інвестування;
- б) державні замовлення;
- в) пільгове оподаткування;
- г) нормативні вимоги до якості продукції.

34. Державної підтримки насамперед потребують:

- а) управлінські інновації;
- б) модифікуючі інновації;
- в) базові інновації;
- г) псевдоінновації.

35. Повноваження Кабінету Міністрів України у сфері інноваційної діяльності:

- а) сприяння створенню ефективної інфраструктури у сфері інноваційної діяльності;
- б) затвердження пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- в) контроль діяльності комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
- г) затвердження місцевих інноваційних програм.

36. Верховна Рада України:

- а) в межах Державного бюджету України визначає обсяг асигнувань для фінансової підтримки інноваційної діяльності;
- б) забезпечує реалізацію державної політики у сфері інноваційної діяльності;
- в) здійснює заходи щодо реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- г) затверджує порядок формування і використання коштів комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ.

37. Країни орієнтовані на поширення нововведень шляхом створення сприятливого науково-технічного середовища:

- а) Японія, Південна Корея;
- б) Індія, Китай;
- в) Німеччина, Швеція;
- г) США, Великобританія.

38. Основними об'єктами державної інноваційної політики є:

- а) рішення, що покращують структуру і якість виробництва;
- б) виробниче обладнання та процеси;
- в) інноваційні проекти і програми;
- г) усі відповіді правильні.

39. «Дорого, зате добре» - гасло:

- а) експлерентів;
- б) пацієнтів;
- в) віолентів;
- г) комутантів.

40. Фірми «спін-офф» – це:

- а) інвестиційні фірми;
- б) фірми, що відділяються від вузів, наукових організацій;
- в) венчурні фірми;
- г) усі відповіді правильні.

41. Патентування нововведення – це характеристика:

- а) фази росту ЖЦ малого інноваційного підприємства;
- б) фази виникнення ЖЦ малого інноваційного підприємства;
- в) фази зрілості ЖЦ малого інноваційного підприємства;
- г) фази затухання-реформування ЖЦ малого інноваційного підприємства.

42. Для інноваційно розвинутих країн світу характерним є функціонування:

- а) венчурних фірм;
- б) фірм «спін-офф»;
- в) венчурних фондів;
- г) усі відповіді правильні.

43. Віоленти:

- а) виробляють стандартизований масовий продукт за відносно низькою або помірно високою ціною;
- б) спеціалізуються на творенні нових продуктів і радикальних нововведень;
- в) виробляють високоспеціалізовану і малостандартизовану продукцію для обмеженого кола споживачів, які вимагають додаткових споживчих характеристик;
- г) використовують інновації, створені іншими, надаючи їм індивідуальних особливостей.

44. Великий, сучасний науково-промисловий комплекс з розвинутою інфраструктурою сфери обслуговування і житловим комплексом, що охоплює територію цілого міста:

- а) технополіс;
- б) мегаполіс;
- в) регіональний науково-технічний центр;
- г) науково-технічний альянс.

45. Створення венчурних підприємств передбачає наявність:

- а) ідеї інновації;
- б) суспільної потреби в інновації;
- в) ризикового капіталу для фінансування;
- г) усі відповіді правильні.

46. Науково-технічна діяльність центру трансферу технологій передбачає:

- а) збір, накопичення і систематизацію інформації про потенційних споживачів продукції, створення бази даних щодо ділових партнерів;
- б) надання послуг із створення та захисту об'єктів інтелектуальної власності;
- в) розроблення інформаційного забезпечення взаємодії з виробниками і споживачами обладнання та технологій у країні та за її межами;
- г) маркетинговий супровід діяльності новоствореної організації.

47. Перший венчурний фонд було створено в:

- а) США;
- б) Японії;

- в) Великобританії;
- г) Китаї.

48. *Особливістю венчурного фінансування є те, що:*

- а) кошти вкладаються за умови наявності гарантій з боку венчурного підприємства;
- б) інвестори прагнуть отримувати підприємницький дохід;
- в) кошти надаються на безпроцентній основі;
- г) вкладники вимушені чека близько року, щоб отримати прибуток на вкладений капітал.

49. *Технопарки, які спеціалізуються на раціональному використанні виробничого потенціалу і об'єктів інфраструктури:*

- а) технологічні;
- б) промислові;
- в) дослідно-конструкторські;
- г) консалтингові.

50. *Сильною стороною малого інноваційного підприємства є:*

- а) висока мотивація праці;
- б) персоніфікована відповідальність за фінансові результати діяльності;
- в) низький професійний рівень менеджменту;
- г) незначний рівень поділу праці.

51. *Першим етапом процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства є:*

- а) розробка концептуальних засад стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;
- б) формулювання цілей інноваційного розвитку підприємства;
- в) розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- г) формування місії підприємства.

51. *Залежна стратегія:*

- а) пов'язана з прагненням підприємства досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових товарів та послуг;
- б) базується на використанні вже відомих технологій, їх модифікації згідно з вимогами специфічного ринку;
- в) притаманна підприємствам, які зайняли ринкову нішу завдяки унікальності їх продукту, передбачає вдосконалення форм обслуговування традиційної продукції;
- г) розробляється для реалізації загальної стратегії стабілізації підприємствами-субпідрядниками великих компаній.

52. *Складова інноваційної політики, яка спрямована на вивчення можливостей виробництва і встановлення вимог до нього, а за необхідності – усунення виявлених невідповідностей:*

- а) маркетингова політика;
- б) політика структурних змін;
- в) технічна політика;
- г) політика у сфері НДДКР.

53. *Інноваційна політика, за якої інноваційний пошук зосереджується на заходах,*

що дають змогу скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності:

- а) наступальна;
- б) захисна;
- в) традиційна;
- г) еволюційна.

54. Різновидом захисної стратегії залежно від стану ринкової кон'юнктури і фінансового стану підприємства є:

- а) стратегія відсікання зайвого;
- б) стратегія пристосування;
- в) стратегія глибокого проникнення на ринок;
- г) стратегія хеджування.

55. Товарна лінія є занадто довгою, якщо:

- а) скорочення кількості товарних одиниць призводить до збільшення прибутку;
- б) розширення кількості товарних одиниць призводить до збільшення прибутку;
- в) зміна кількості товарних одиниць ніяким чином не впливає на зміну величини прибутку;
- г) окремі одиниці товару не приносять бажаного обсягу прибутку.

56. Інноваційна стратегія, що базується на використанні вже відомих технологій, їх модифікації згідно з вимогами специфічного ринку; підприємство не несе витрат на дослідження:

- а) імітаційна стратегія;
- б) захисна стратегія;
- в) залежна стратегія;
- г) традиційна стратегія.

57. Модифікація товару передбачає:

- а) розширення ринку, вихід на нові сегменти;
- б) поліпшення властивостей та дизайну;
- в) пошук нових способів використання товару;
- г) більш повне врахування запитів споживачів до товару і методів їх реалізації.

58. Метод програми розвитку та огляду (PERT) використовує:

- а) оптимістичну оцінку кожної роботи;
- б) песимістичну оцінку кожної роботи;
- в) найвірогіднішу оцінку кожної роботи;
- г) усі відповіді правильні.

59. Планування організаційно-технічного розвитку підприємства передбачає:

- а) оцінку технічного рівня виробництва;
- б) підтримку і вдосконалення технічного рівня виробництва;
- в) розробку та впровадження нових технологічних процесів;
- г) усі відповіді правильні.

60. Графіки Ганта використовуються для:

- а) невеликих за масштабами та складних проєктів;

- б) великомасштабних та простих проєктів;
- в) невеликих за масштабами та простих проєктів;
- г) великомасштабних та простих проєктів.

61. *Органічні організаційні структури характеризуються:*

- а) жорсткою ієрархією вдали в організації;
- б) інертністю до будь-яких змін;
- в) децентралізацією у прийнятті рішень;
- г) формалізацією правил і процедур.

62. *Проектно-цільові організаційні структури є:*

- а) формами реалізації інноваційних проєктів у межах механістичних організаційних структур;
- б) поєднанням структурування організації за функціями та проєктами;
- в) формою реалізації інноваційних проєктів, яка передбачає організаційно-економічну відокремленість окремих стадій технологічного процесу;
- г) немає правильної відповіді.

63. *Організаційними формами управління інноваційною діяльністю на великих і середніх підприємствах є:*

- а) спеціальні підрозділи вищого рівня управління;
- б) конструкторські групи, що перебувають у складі виробничих підрозділів;
- в) спеціальні лабораторії з проблем освоєння нових технологій;
- г) усі відповіді правильні.

64. *Однією з організаційних форм провадження інноваційної діяльності в межах імітаційної стратегії є:*

- а) придбання інновації;
- б) ризикові підрозділи корпорації;
- в) бутлегерство;
- г) колективні дослідження.

65. *Прийнятним варіантом дій у тих випадках, коли не порушуються юридичні права захисту інновацій може бути:*

- а) імітація інновації;
- б) придбання інновації;
- в) придбання ліцензії;
- г) створення ризикових підрозділів в організації.

66. *Завданням інноваційних менеджерів у сфері мотивування працівників до інноваційної діяльності є:*

- а) об'єднання творчих зусиль незалежно мислячих, висококваліфікованих спеціалістів навколо головної мети – інноваційної діяльності;
- б) створення умов (мотивування) для накопичення інтелектуального капіталу;
- в) використання енергії різних спонукань і бажань персоналу для реалізації цілей підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

67. *Стимулювання праці в інноваційній сфері повинне:*

- а) носити випадковий характер;
- б) базуватись на дії виключно матеріальних стимулів;
- в) використовувати лише психологічні стимули;

- г) забезпечувати тривалий вплив на працівника.
68. Розширення неформального спілкування – це:
- а) принцип стимулювання персоналу;
 - б) завдання стимулювання персоналу;
 - в) закономірність стимулювання персоналу;
 - г) ціль стимулювання персоналу.
69. До методів матеріального стимулювання прямої дії відносять:
- а) право на придбання акцій компанії;
 - б) оплата участі в наукових конференціях;
 - в) право на інтрапренерство;
 - г) страхування.
70. Частина винагороди топ-менеджера, яка не залежить від результатів діяльності компанії:
- а) фіксована;
 - б) змінна;
 - в) додаткова;
 - г) страхова.
71. Система інтрапренерства є доцільною для ініціювання розроблення і впровадження інноваційних проєктів, які:
- а) пов'язані з профілем діяльності підприємства та можуть бути реалізовані на його виробничих потужностях;
 - б) не пов'язані з профілем діяльності підприємства, але можуть бути реалізовані на його виробничих потужностях;
 - в) пов'язані з профілем діяльності підприємства, але не можуть бути реалізовані на його виробничих потужностях;
 - г) не пов'язані з профілем діяльності підприємства та не можуть бути реалізовані на його виробничих потужностях.
72. Коефіцієнт оцінки персонального рейтингу працівника, який зростає пропорційно поглибленню знань працівника, його участі у раціоналізаторстві та винахідництві:
- а) коефіцієнт рівня освіти;
 - б) коефіцієнт досвіду роботи;
 - в) коефіцієнт значущості
 - г) коефіцієнт якості праці.
73. Цикл управління проєктними ризиками охоплює:
- а) два етапи;
 - б) три етапи;
 - в) чотири етапи;
 - г) п'ять етапів.
74. Першим етапом життєвого циклу інноваційного проєкту згідно Світового Банку є:
- а) розробка комерційної пропозиції;
 - б) формування концепції проєкту;
 - в) проведення переговорів;
 - г) ідентифікація проєкту.

75. До основних функцій проєктного менеджера відносять:
- а) планування;
 - б) стимулювання;
 - в) фінансування;
 - г) дослідження ринку.
76. Процес управління проєктами охоплює:
- а) прогнозування і врахування ризиків;
 - б) підбір виконавців;
 - в) розрахунок кошторису і бюджету проєкту;
 - г) усі відповіді правильні.
77. Використання мережевих (сітьових) методів планування реалізації інноваційного проєкту дає змогу:
- а) визначити максимально можливий час завершення проєкту;
 - б) виокремити завдання з низьким рівнем ризику;
 - в) виявити найменш інтенсивні періоди діяльності;
 - г) визначити найвідповідальніші роботи, які формують його критичний шлях.
78. Контроль реалізації інноваційного проєкту передбачає:
- а) контроль якості виконання проєктів;
 - б) контроль термінів;
 - в) контроль вартості;
 - г) усі відповіді правильні.
79. Організаційна форма проєктного управління, яка передбачає виокремлення в рамках чинної організаційної структури цільової групи, яка здійснюватиме управління проєктом, і фактичне створення на її основі нової організаційної системи, - це:
- а) координаційна форма управління;
 - б) лінійно-програмна форма управління;
 - в) матрична форма управління;
 - г) проєктно-цільова форма управління.
80. Призначення вищим керівництвом підприємства керівника проєкту, якого наділяють особливими повноваженнями і відповідальністю за реалізацію проєкту, не знімаючи з нього його постійних обов'язків, передбачає:
- а) лінійно-програмна форма управління;
 - б) координаційна форма управління;
 - в) матрична форма управління;
 - г) проєктно-цільова форма управління.
81. Інвестиційна фаза життєвого циклу інноваційного проєкту передбачає:
- а) визначення інвестиційних можливостей;
 - б) аналіз альтернативних варіантів;
 - в) придбання і передавання технологій;
 - г) усі відповіді правильні.
82. На склад учасників проєкту, його функціональну та організаційну структуру впливає:
- а) мотивація учасників проєкту;
 - б) наявність фінансових ресурсів;

- в) рівень кваліфікації персоналу;
 - г) тип організаційної структури.
83. *Першим етапом формування проєктної команди є:*
- а) збір і опрацювання інформації про наявність кандидатів;
 - б) формування вимог щодо професійних здібностей виконавців;
 - в) розроблення процедури добору і відбору кандидатів;
 - г) упорядкування професійно-кваліфікаційної моделі кожного із ключових виконавців проєкту.
84. *Охоронний документ, що засвідчує пріоритет, авторство і право власності на винахід (корисну модель):*
- а) патент;
 - б) ліцензія;
 - в) паспорт;
 - г) авторське свідоцтво.
85. *Другим етапом процесу розробки концепції інноваційного проєкту є:*
- а) формування інноваційної ідеї і постановка мети проєкту;
 - б) маркетингові дослідження ідеї проєкту;
 - в) структуризація проєкту;
 - г) аналіз ризику і невизначеності.
86. *Інструментом функціональної структуризації проблеми при розробці інноваційного проєкту є:*
- а) дерево цілей;
 - б) дерево рішень;
 - в) платіжна матриця;
 - г) SWOT-аналіз.
87. *Втрати, які перевищують фінансові й майнові можливості організації, призводять до банкрутства, знаходяться в:*
- а) безризиковій зоні;
 - б) зоні допустимого ризику;
 - в) зоні критичного ризику;
 - г) зоні катастрофічного ризику.
88. *Кількісна оцінка вірогідного результату інноваційної діяльності, що показує економічний результат, заради якого інвестор або інноватор пішов на ризик:*
- а) ціна інноваційного ризику;
 - б) ступінь інноваційного ризику;
 - в) міра інноваційного ризику;
 - г) критерій інноваційного ризику.
89. *Кількісний метод оцінювання ризику, який дозволяє врахувати чутливість чистої теперішньої вартості до зміни вхідних параметрів, а також інтервал, в якому перебувають їх ймовірні значення:*
- а) статистичний метод;
 - б) метод сценаріїв;
 - в) аналітичний метод;
 - г) нормативний метод.
90. *Експерти, зіставляючи по черзі кожні два оцінюванні об'єкти, визначають*

який з них краще, потім ці думки усереднюються, і складається остаточний рейтинг за правилом: «Якщо А краще В, В краще З, то А краще З» – це суть:

- а) попарного порівняння;
- б) ранжування на основі бальної оцінки;
- в) безпосереднього ранжування;
- г) стохастичного ранжування.

91. Критерій оцінки результативності інновацій, який враховує вплив інновації на різні сторони діяльності суб'єкта господарювання та його оточення, отримання різних видів ефекту, - це:

- а) значущість;
- б) актуальність;
- в) багатоаспектність;
- г) комплексність.

92. Ефект інноваційної діяльності, який проявляється у підвищенні якості життя всіх членів суспільства, - це:

- а) економічний;
- б) фінансовий;
- в) екологічний;
- г) соціальний.

93. Метод оцінювання та аналізу ефективності інноваційного проєкту, який виправдав себе на практиці в аналогічних умовах функціонування:

- а) метод аналогій;
- б) експертний метод;
- в) метод структурних еволюційних порівнянь;
- г) метод інверсії.

94. Першим етапом оцінки ризиків інноваційних проєктів є:

- а) оцінка інформації для визначення рівня окремих проєктних ризиків;
- б) визначення окремих (елементарних) ризиків реалізації конкретного інноваційного проєкту;
- в) вибір та використання відповідних методів оцінки вірогідності окремих проєктних ризиків;
- г) визначення розміру можливих фінансових наслідків у разі настання ризикової події у зв'язку з реалізацією інновації.

95. Оцінка інноваційного проєкту передбачає визначення:

- а) стану розвитку виробництва;
- б) необхідних обсягів інвестицій;
- в) потреби в інноваціях;
- г) усі відповіді правильні.

96. Залежно від часу врахування результатів та витрат розрізняють:

- а) абсолютну та порівняльну ефективність;
- б) одноразову та мультиплікаційну ефективність;
- в) локальну та загальнодержавну ефективність;
- г) річну ефективність та ефективність протягом розрахункового періоду.

97. Результат, що досягається в усіх сферах виробництва і використання інновації в межах країни, - це:

- а) порівняльна ефективність інноваційної діяльності;
- б) локальна ефективність інноваційної діяльності;
- в) загальнонаціональна ефективність інноваційної діяльності;
- г) мультиплікаційна ефективність інноваційної діяльності.

98. Ринкові критерії оцінки інноваційних проєктів враховують:

- а) забезпеченість виробництва матеріально-технічними ресурсами;
- б) вплив виробничих процесів під час реалізації інноваційного проєкту на навколишнє середовище;
- в) відповідність проєкту потребам ринку;
- г) перспективність застосування очікуваних результатів у майбутніх розробках.

99. Метод оцінювання проєкту, який передбачає визначення переліку чинників, що впливають на результативність проєкту та присвоєння їм ваги залежно від важливості:

- а) рейтинговий метод;
- б) бальний метод;
- в) експертний метод;
- г) статистичний метод.

100. Ефективність, яка характеризує результати інноваційної діяльності на рівні окремого суб'єкта господарювання:

- а) локальна;
- б) часткова;
- в) регіональна;
- г) галузева.

ПИТАННЯ НА ЕКЗАМЕН

1. Інноваційний менеджмент: сутність, цілі, завдання, принципи
2. Функції інноваційного менеджменту
3. Менеджери в інноваційній сфері
4. Рішення в інноваційному менеджменті та методи їх прийняття
5. Інновації: суть, зміст, функції
6. Класифікація інновацій
7. Теорії циклічності – передумова виникнення інноваційних теорій
8. Інноваційні теорії економічного розвитку
9. Еволюційно-інституціональні теорії економічного розвитку
10. Теорії управління знаннями – основа інноваційного розвитку
11. Концепція технологічних укладів
12. Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність»
13. Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні
14. Учасники інноваційної діяльності
15. Технологія управління інноваціями
16. Сфера інноваційної діяльності
17. Моделі інноваційного процесу
18. Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів
19. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів
20. Методи державної підтримки інноваційної діяльності
21. Особливості інноваційного розвитку в провідних країнах світу
22. Національна інноваційна система
23. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні
24. Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності
25. Організація впровадження й трансферту наукових інновацій
26. Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку
27. Інноваційні венчурні фонди
28. Форми інтеграції науки і виробництва
29. Форми малого інноваційного підприємництва
30. Підприємство як відкрита виробничо-інноваційна система
31. Сприйнятливність підприємства до нововведень
32. Інноваційний потенціал та його оцінка
33. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації
34. Взаємозумовленість інноваційної політики та стратегії нововведень організації
35. Продуктово-тематичне планування інноваційної діяльності
36. Техніко-економічне планування інноваційної діяльності
37. Оперативно-календарне планування інновацій
38. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації
39. Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень.
40. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності
41. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності
42. Інноваційний проєкт: поняття та основні види

43. Життєвий цикл інноваційного проєкту
44. Фінансування інноваційного проєкту
45. Управління реалізацією інноваційних проєктів
46. Створення та використання різних організаційних форм проєктного управління
47. Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проєкту
48. Основи теорії управління проєктними ризиками
49. Класифікація ризиків
50. Методи аналізу невизначеності та ризику
51. Кількісна оцінка ризиків
52. Методи управління ризиками
53. Розробка концепції інноваційного проєкту
54. Патентна та ліцензійна діяльність в Україні
54. Ефективність інноваційної діяльності
55. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проєкту
56. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проєктів
57. Методи оцінки інноваційних проєктів
58. Врахування проєктних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проєктів
60. Оцінка ризику при виборі партнерів для ділового співробітництва при реалізації проєктів інноваційного розвитку

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

-Б-

Бенчмаркінг – це спосіб вивчення діяльності суб'єктів господарювання, зокрема конкурентів, з метою використання їхнього досвіду у своїй роботі.

Бізнес-інкубатор (інкубатор-інновацій) – це організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малим інноваційним підприємствам через надання їм певних послуг і ресурсів.

Бізнес-план – це стандартний документ, у якому детально обґрунтовується концепція призначеного для реалізації проєкту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики.

Бутлегерство – це підпільне винахідництво, таємна робота над позаплановими проєктами в позаурочний час, використовуючи при цьому обладнання та матеріали підприємства.

-В-

Венчурний капітал – це система відносин між суб'єктами венчурного підприємництва, що забезпечує акумуляцію вільних коштів і вкладення їх в інноваційні проєкти з метою дослідження, освоєння і комерціалізації нововведень.

Венчурні підприємства – це підприємства в прогресивних з технологічного погляду видах діяльності, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком.

Винахід – це нове технічне вирішення конкретної задачі, яке має позитивний ефект, покращує якість продукції чи змінює умови праці.

Відкриття – це встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що вносять зміни в рівень пізнання.

Віоленти – це підприємства, що виробляють стандартизований масовий продукт за відносно низькою або помірно високою ціною; конкурентний рівень цін забезпечується економією на масштабах виробництва; їх девіз – «Дешево, але пристойно».

Впровадження управлінських інновацій – це передача замовнику наукової продукції (звітів, інструкцій, методик, технічних проєктів тощо) у зручній для реалізації формі, що забезпечує техніко-економічний ефект.

-Г-

Генерування інноваційних ідей – це процес пошуку способів розв'язання проблеми, обумовленої невідповідністю існуючих продуктів і операцій підприємства новим умовам господарювання, новій техніко-технологічній чи економічній ситуації.

Гуртки якості – це організаційна форма залучення робітників до здійснення

інноваційної діяльності через раціоналізаторство.

-Д-

Державна інноваційна політика – це сукупність форм та методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів.

Дифузія нововведення – це процес поширення нововведення для використання у нових місцях, сферах чи умовах.

Довгострокова інноваційна політика – це політика, що передбачає створення сприятливих умов для загального соціально-економічного розвитку країни на основі інновацій шляхом використання різноманітних інструментів економічного впливу, зокрема, формування стимулюючого законодавства та інституційного середовища для суб'єктів інноваційного процесу.

-Е-

Еволюційна інноваційна політика – це інноваційна політика, яка спрямована на знаходження досконаліших рішень щодо поточної діяльності.

Експлеренти – це підприємства, що спеціалізуються на створенні нових продуктів і радикальних нововведень, які дозволяють отримати конкурентні переваги на ринку; вони найбільше ризикують, але у разі успіху отримують найбільшу вигоду; їх гасло – «Краще і дешевше, якщо вийде».

Ефект – це результат, що досягається, у його матеріальному, грошовому, соціальному вираженні.

Ефективність інновацій – це результуюча величина, що визначається здатністю інновацій зберігати певну кількість ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

-Ж-

Життєвий цикл інноваційного проєкту – це сукупність етапів розвитку від виникнення ідеї до повного завершення проєкту (отримання останньої вигоди).

-З-

Залежна інноваційна стратегія – це інноваційна стратегія, що розробляється для реалізації загальної стратегії стабілізації підприємствами-субпідрядниками великих компаній; характер технологічних змін залежить від політики материнської компанії.

Захисна стратегія – це інноваційна стратегія, що спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на вже існуючих ринках шляхом удосконалення новації підприємств-піонерів та юридично захистивши її.

Імітаційна стратегія – це інноваційна стратегія, що базується на використанні вже відомих технологій, їх модифікації згідно з вимогами специфічного ринку; підприємство не несе витрат на дослідження (за винятком витрат на придбання ліцензій).

Інвестор – це учасник інноваційного процесу, що здійснює фінансування розробки й упровадження нововведень.

Інноватор – це учасник інноваційного процесу, що здійснює впровадження й просування (комерціалізацію) нововведення на ринку.

Інноваційна інфраструктура – це сукупність організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Інноваційна поведінка працівників організації – це поведінка, яка передбачає їх високу ініціативність щодо участі у розв'язанні проблем підприємства, результатом чого є створення і впровадження новацій, спрямованих на реалізацію завдань інноваційного розвитку.

Інноваційна політика організації – це форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого та інтелектуального потенціалу підприємства.

Інноваційна стратегія – це взаємопов'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого функціонування й розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій.

Інноваційне підприємство – це 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.

Інноваційний венчурний фонд – це недиверсифікований інститут спільного інвестування закритого типу, який здійснює виключно приватне (закрите) розміщення цінних паперів інституту спільного інвестування серед юридичних та фізичних осіб.

Інноваційний менеджмент - це сукупність принципів, методів і форм управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновацій.

Інноваційний проєкт – це комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

Інноваційний процес – це послідовне перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби.

Інноваційний тип розвитку – це спосіб економічного зростання, що базується на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на вдосконалення всіх аспектів діяльності, формування конкурентних переваг.

Інновації – це новостворені (застосовані) і або вдосконалені

конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інтрапренерство – діяльність з виробництва та реалізації товарів на основі інтеграції підприємницьких можливостей окремого працівника та підприємства.

-К-

Комутанти – це підприємства, що використовують інновації, створені іншими, надаючи їм індивідуальних особливостей, пристосовуючи їх до невеликих за обсягами потреб місцевого ринку; їх девіз – «Ви платите за те, що ми розв'язуємо ваші проблеми».

-Л-

Лізинг – це форма залучання позикових засобів у вигляді довгострокового кредиту, що надається в натуральній формі і погашається в розстрочку.

-М-

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності – це система зі зворотним зв'язком, яка охоплює сукупність стимулів, що формують у менеджерів організації мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного засобу здобуття підприємством конкурентних переваг.

-Н-

Наступальна інноваційна політика – це інноваційної політика, що використовується потужними підприємствами, які мають у своїй структурі дослідні лабораторії, відділи, які постійно працюють над створенням нових продуктів, або організаціями, спроможними виділити значні кошти на придбання права на випуск нового продукту в іншій організації.

Наступальна стратегія – це інноваційна стратегія, що пов'язана з прагненням підприємства досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових товарів та послуг.

Наступально-ризикова інноваційна політика – це інноваційна політика, спрямована на піонерне впровадження радикальних інновацій, характеризується ризикованістю, високою наукомісткістю створених продуктів, оперативністю впровадження новацій.

Національна інноваційна система – це сукупність організаційних та інституціональних структур у державному й приватному секторах економіки в рамках національних меж, активність і взаємодія яких ініціює, створює, модифікує і сприяє дифузії інновацій.

Невизначеність – це неповна чи неточна інформація про умови реалізації

проєкту, у тому числі про пов'язані з ними витрати і результати.

Новатор – це учасник інноваційного процесу, що здійснює пошук інноваційних ідей та розробку на їх основі нововведень.

Новація – це новизна, якої раніше не було; продукт інтелектуальної діяльності людей; оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення її ефективності.

Нововведення – це результат практичного освоєння новації у виробничій, комерційній, організаційній, маркетинговій, фінансовій та інших сферах, ефективність якої оцінюється економічним та (або) соціальним ефектом.

-О-

Оперативно-календарне планування інноваційної діяльності – це планування робіт, пов'язаних з реалізацією конкретного інноваційного проєкту.

Організаційна структура управління – це система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до складу підприємств, і людьми, які в них працюють.

-П-

Патієнти – це підприємства, що виробляють високоспеціалізовану і малостандартизовану продукцію для обмеженого кола споживачів, які вимагають додаткових споживчих характеристик; їх гасло – «Дорого зате добре».

Поточна інноваційна політика – це інноваційна політика, що передбачає оперативне регулювання та підтримку інноваційної діяльності на мікроекономічному рівні.

Прикладні дослідження – це дослідження, що спрямовані на пошук шляхів практичного використання вже відкритих законів, явищ, процесів тощо.

Продуктово-тематичне планування інноваційної діяльності – це процес формування продуктово-тематичного портфеля інноваційної діяльності, який охоплює розроблення програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технології та організації її виробництва та збуту.

-Р-

Регіональний науково-технічний центр – це організаційна структура, яка здійснює формування і реалізацію регіональної інноваційної політики, спрямованої на забезпечення економічного розвитку регіону.

Реінжиніринг – це інженерно-консультаційні послуги з перебудови підприємницької діяльності на основі створення і реалізації інновацій.

Ризик інноваційного проєкту – це міра невпевненості в одержанні очікуваного рівня прибутковості під час реалізації інноваційного проєкту в реальних умовах господарювання.

-С-

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства – це процес розробки та реалізації концепції, яка є основою для прийняття управлінських рішень щодо бажаного рівня інноваційного розвитку, допустимих ризиків, методів інноватизації та приведення у відповідність наявних можливостей шляхом розробки й реалізації інноваційної стратегії.

Стратегія «ніші» («за нагодою») – це інноваційна стратегія, що базується на знаходженні особливих ніш на існуючих ринках, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб.

Суб'єкти інноваційної діяльності – це фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проєктів.

Сфера інноваційної діяльності – це сфера взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції через розвинуту інноваційну інфраструктуру.

-Т-

Техніко-економічне планування інноваційної діяльності – це процес визначення обсягів робіт, що мають бути виконані за кожним інноваційним проєктом, а також потреб і джерел залучення матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Технологія управління інноваціями – це сукупність способів впливу суб'єктів управління на учасників інноваційного процесу з метою спонукання їх до створення і реалізації інновацій, що мають практичну цінність для підприємства і формують його конкурентні переваги.

Технопарк – це науково-виробничий територіальний комплекс, який охоплює наукові установи, заклади вищої освіти, підприємства, сервісні служби і функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності.

Технополіс – це великий, сучасний науково-промисловий комплекс з розвинутою інфраструктурою сфери обслуговування і житловим комплексом, що охоплює територію окремого міста.

Традиційна стратегія – це інноваційна стратегія, яка притаманна підприємствам, які зайняли ринкову нішу завдяки унікальності їх продукту, передбачає вдосконалення форм обслуговування традиційної продукції.

Трансфер технологій (наукових інновацій) – це передача технології, що оформляється шляхом укладення між фізичними та/або юридичними особами двостороннього або багатостороннього договору, яким установлюються, змінюються або припиняються майнові права та обов'язки щодо технології та/або її складових.

-У-

Управління інноваційним проєктом – це процес прийняття і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з визначенням цілей, організаційної структури, плануванням заходів і контролем за ходом їхнього виконання, спрямованих на реалізацію інноваційної ідей.

Управління проєктним ризиком – це процес реагування на події та зміни ризиків в процесі виконання проєкту.

Управлінське рішення – це результат творчого процесу відпрацювання однієї або декількох альтернатив з різних можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення визначених цілей.

-Ф-

Форфейтинг – це фінансова операція, що перетворює комерційний кредит на банківський; до нього вдаються з метою акумулювання фінансових коштів при реалізації інноваційного проєкту, якщо інвестору для цього бракує коштів.

Фундаментальні дослідження – це дослідження, що спрямовані на одержання нових наукових знань, виявлення суттєвих закономірностей розвитку природи та суспільства, їх метою є пізнання об'єктивних законів Всесвіту.

-Ц-

Центр трансферу наукових інновацій – це організація, що надає інформаційні та консультативні послуги з вибору наукових інновацій для підприємницької діяльності, розробляє технологію її передачі від розробника до користувача, здійснює юридичне забезпечення цього процесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушків Б. М., Бортняк Ф. В., Вовк Ю. Я. Інноваційна політика: навч. посіб. / за заг. ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль : ТЗОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
2. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
3. Буняк Н. М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
4. Горбаченко С. А. Проєктний менеджмент : навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса : НУ «ОЮА», 2020. 263 с.
5. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погореловська І. Д., Буняк Н. М., Хілуха О. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 2-е вид. випр. і доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.
6. Гуторов О. І. Стратегічна інноватика: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2019. 326 с.
7. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.
8. Гуторов О. І., Ярута М. Ю., Сисоєва С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2019. 227 с.
9. Данченко О. Б., Занора В. О. Д Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
10. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб.: 2-ге вид. Львів : «Новий Світ-2000», 2020. 427 с.
11. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
12. Іванова О. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навчальний посібник для студентів, що навчаються за спеціальністю 051 – Економіка (для всіх форм навчання). Харків : Вид-во НУА, 2020. 108 с.
13. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2015. 334 с.
14. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / [О. А. Гавриш та ін.]. Київ : НТУУ «КПІ»: Політехніка, 2016. 388 с.
15. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент : навч. посіб. для здобув. спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро : ДДУВС, 2021.
16. Князевич А. О. Управління інфраструктурним забезпеченням інноваційного розвитку економіки : монографія. Рівне: «Волинські обереги», 2018. 362 с.
17. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 388 с.
18. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навч.

посіб. у схемах і таблицях; вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.

19. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник. Київ : Кондор, 2018. 448 с.

20. Методичні вказівки до виконання самостійної роботи із навчальної дисципліни «Товарна інноваційна політика» студентам спеціальності 8.03050701 «Маркетинг» денної форми навчання / М.В. Мальчик, С.І. Коваль. Рівне : НУВГП, 2015. 53 с.

21. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

22. Нестерова Н. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 463 с.

23. Пабат О. В. Економічна безпека держави: інноваційні фактори : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2012. 165 с.

24. Про інноваційну діяльність: Закон України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/40-15/print>

25. Про наукові парки: Закон України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17>

26. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12>

27. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>

28. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2011. 423 с.

29. Управління інноваційною діяльністю. Інноваційний менеджмент в знаннеорієнтованій економіці. Магістерський курс : підручник / [С. М. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. 728 с.

30. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту. Магістерський курс : підруч. для студентів ВНЗ / [С. М. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2014. 856 с.

31. Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О. Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2014. 452 с

32. Череп О.Г. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. для здоб. ступеня вищої освіти магістра за спеціальностями 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» і 051 «Економіка». Київ : Кондор, 2019. 548 с

33. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 254 с.

34. Шибаєва Н. В., Бабан Т. О. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Харків : ДБТУ, 2022. 272 с.

35. Юринець З. В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.

ДОДАТОК АНКЕТА

для оцінювання інноваційної активності підприємства [20, с. 49-53]

I. Ідентифікація підприємства

1. Назва підприємства, адреса

2. Розмір підприємства:

- мікро (1-10 чол.) середнє (150-1000 чол.)
 мале (10-150 чол.) велике (більше за 1000 чол.)

3. Галузь та сфера діяльності:

Досвід роботи у цій галузі:

4. Організаційно-правова форма підприємства.

- Акціонерне товариство
 Товариство з обмеженою відповідальністю
 Приватне підприємство
 Державне підприємство на госпрозрахунку
 Бюджетна організація
 Некомерційна організація (non-profit)
 Кооператив

5. Вашими клієнтами в основному є:

- Кінцеві споживачі (населення)
 Виробничі підприємства
 Підприємства – посередники
 Бюджетні установи та організації

6. Ви виробляєте товари (надаєте послуги):

- Сировина та матеріальні ресурси для промисловості
 Споруди, обладнання, машини, інструмент для промисловості
 Ділові послуги для організацій
 Інвестиційні товари для населення
 Товари широкого вжитку для населення
 Послуги для населення

7. Чи здійснювало Ваше підприємство за останні 5 років інноваційну діяльність?

- Так Ні

8. Якщо «так», то продовжуйте з наступного питання. Якщо «ні», то вкажіть основні причини, які перешкоджають проведенню інноваційної діяльності на Вашому підприємстві:

- Не має платоспроможного попиту на інновації
 Ми не маємо коштів на здійснення цієї діяльності
 Відсутній кваліфікований персонал
 Існуючий науково-технічний рівень нашого підприємства є достатнім
 Економічно не вигідно вкладати кошти в науково-технічну та інноваційну

діяльність в умовах вітчизняного ринку

- Ми монополісти, продукція продається в будь-якому випадку
- Не маємо зв'язків з вітчизняними розробниками інновацій
- Не маємо зв'язків із закордоном, щоб придбати інновацію

II. Здійснення науково-технічної та інноваційної діяльності

9. Частка науково-технічної діяльності у валовому обороті Вашого підприємства?

- до 25 %
- 25-50 %
- 50-75 %
- поза 75 %
- винятково науково-технічна діяльність

10. Ваше підприємство:

- проводить науково-дослідну і дослідно-конструкторську роботу і виготовляє дослідно-конструкторські зразки
- займається інноваційною діяльністю (впроваджує нововведення в життя і/ або тиражує його)

11. Назвіть види науково-технічної діяльності, яка здійснюється на Вашому підприємстві?

- Науково-дослідна діяльність
- Дослідно - конструкторська діяльність
- Впроваджувальна (інноваційна) діяльність
- Сервіс в науково-технічній діяльності
- Консалтингові послуги в науково-технічній діяльності

12. Назвіть напрями Вашої інноваційної діяльності:

- діяльність щодо впровадження в життя нових товарів (продуктові інновації)
- діяльність щодо впровадження нових технологій у виробництво (технологічні інновації)
- запровадження нових або вдосконалення існуючих організаційних підходів до здійснення діяльності (організаційно-управлінські інновації)

13. Оцініть ступінь новизни Ваших нововведень:

- нововведення світової новизни
- нововведення, нові на вітчизняному ринку
- нововведення, нові для підприємства
- розширення асортименту вже існуючого товару
- оновлений товар
- виробнича інновація, яка призводить до зниження собівартості

14. Назвіть основні джерела нововведень:

- нововведення розробляються власними силами підприємства
- нововведення розробляються на Ваше замовлення вітчизняними науковими установами

нововведення купуються у вітчизняних розробників

нововведення купуються у закордонних розробників

15. Назвіть основні джерела фінансування інноваційної діяльності:

- власні кошти підприємства
- банківські позичкові кошти

- лізинг
- державний або місцевий бюджети
- фонд фундаментальних досліджень
- позика іноземних Фондів та отримані гранди
- інші

16. Вкажіть Вашу потребу в інвестиціях для здійснення інноваційної діяльності:

- До 5000 у.о.
- 5000 - 20000 у.о.
- 20000 - 50000 у.о.
- 50000 -100000 у. о.
- 100000 - 200000 у.о.
- Понад 200000 у.о.

17. Назвіть приблизні масштаби Ваших інноваційних проєктів (в умовних одиницях)

- 5000 у.о. – 20000 у.о.
- 21000 у.о. - 50000 у.о.
- 51000 у.о. -120000 у.о
- 121000 у.о.-200000 у.о.
- більше за 200000 у.о.

III. Успішність інноваційних проєктів

18. Назвіть загальну кількість запроваджених інноваційних проєктів за останні 5 років:

_____ проєктів;
з них _____ успішних.

19. Вкажіть фактори, що сприяли успіху Ваших проєктів:

- чітке розуміння потреб ринку
- вдале планування розробки нововведення
- технічні переваги, унікальність нововведення
- потужні зусилля щодо просування нововведення на ринок
- цінові переваги новинки
- доповнення новинки широким колом послуг
- нововведення найкраще розкриває потенціал підприємства
- висококваліфікований персонал служби збуту і маркетингу
- висококваліфікований інженерно-технічний персонал
- вдала координація роботи конструкторського бюро, виробничого відділу та служби маркетингу
- особлива увага до проєкту з боку вищої ланки керівництва підприємства
- систематичність здійснення інноваційної діяльності
- перспективна потреба, зростаючий ринок
- відсутність або слабка конкуренція
- допомога уряду або місцевої влади
- інші

20. Вкажіть основні причини неуспіху Вашого інноваційного проєкту:

- нерозуміння потреб ринку

- невдале планування розробки нововведення
- відсутність технічних переваг чи унікальності нововведення
- недостатні зусилля щодо просування нововведення на ринок
- висока ціна нововведення
- обмежене коло послуг, що супроводжують нововведення
- нововведення не розкриває потенціал підприємства
- недостатньо кваліфікований персонал служби збуту і маркетингу
- недостатньо кваліфікований інженерно-технічний персонал
- недостатня координація роботи конструкторського бюро, виробничого відділу та служби маркетингу
- недостатня увага до проекту з боку вищої ланки керівництва підприємства
- несистематичність здійснення інноваційної діяльності
- неперспективна потреба
- потужна конкуренція на ринку
- відсутність допомоги з боку уряду або місцевої влади
- жорсткий податковий прес
- інші

21. Оцініть сприяння різних структур здійсненню інноваційної діяльності в підприємстві:

Сприяють		Гальмують
<input type="checkbox"/>	Державні структури з регулювання інноваційної діяльності	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Нормативно-законодавча база	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Вітчизняні фонди підтримки інноваційної діяльності	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Місцева влада	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Бізнес-інкубатори	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Зарубіжні фонди і програми	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Підприємницькі союзи	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Тіньові структури	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Торгово-промислова палата	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Страхові компанії	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Комерційні банки	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Технопарки та інші структури	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Інноваційного типу	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Інші	<input type="checkbox"/>

Особистісні характеристика респондента:

- освіта вища, середня спеціальна
- освіта за дипломом: економічна, технічна, гуманітарна
- посада:
- рівень менеджменту: нижча, середня, вища ланка управління

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Буняк Надія Михайлівна

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Методичні вказівки до самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 27.09.2023. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 4,27
Тираж 50 прим.