

Міністерство освіти і науки України

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова

Кафедра менеджменту та маркетингу



**Методичні вказівки
до виконання практичних робіт**

**з дисципліни
«Управління інноваціями»**

освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів
галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування»
напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

Одеса 2015

УДК 005:330.341 (07)
ББК 65.290

План НМВ 2015 р.

Рецензент: Поліщук І.І. – зав. кафедри маркетингу та реклами Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету, к.е.н., доцент.

Управління інноваціями: [метод. вказівки до виконання практ. робіт з дисципліни «Управління інноваціями» за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент»] / Укладачі І.В. Станкевич, Т.А. Романенко, Є.Г. Борисевич, В.А. Тігарєва. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2015. – 36 с.

Методичні рекомендації з дисципліни «Управління інноваціями» призначені для оволодіння студентами сучасними теоретичними основами та практичними навичками управління інноваційною діяльністю організації.

Зміст практичних занять за даною дисципліною відповідає навчальній програмі та плану підготовки фахівців за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент».

Затверджено методичною радою
ОНАЗ ім. О.С. Попова
і рекомендовано до друку.
Протокол № 3 від 24.03.2015 р.

Розглянуто та рекомендовано до друку
на засіданні кафедри М та М,
протокол № 1 від 31.08.2015 р.

Зміст

Передмова.....	4
<i>Практична робота № 1</i>	
Тема. Сутність понять управління інноваціями	
.....	5
<i>Практична робота № 2</i>	
Тема. Інноваційна діяльність як об'єкт управління	
.....	8
<i>Практична робота № 3</i>	
Тема. Державна підтримка інноваційних процесів	
.....	13
<i>Практична робота № 4</i>	
Тема. Організаційні форми інноваційної діяльності	
.....	16
<i>Практична робота № 5</i>	
Тема. Управління інноваційним розвитком організації	
.....	19
<i>Практична робота № 6</i>	
Тема. Управління інноваційним проектом	
.....	23
<i>Практична робота № 7</i>	
Тема. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації	
.....	28
Додаток А.	
Задачі.....	32

Передмова

Основним завданням проведення практичної частини вивчення дисципліни є забезпечення засвоєння теоретичного матеріалу шляхом обговорення питань теми, тестування, розв'язання практичних задач та вирішення управлінських ситуацій.

При проведенні практичних занять реалізуються такі форми навчального процесу:

- усне опитування студентів з проблем, які виносяться на обговорення;
- заслуховування й обговорення підготовлених студентами реферативних повідомлень за матеріалами періодичної преси, монографічними джерелами, результатами діяльності підприємств та організацій;
- виконання контрольних завдань за тестами.

Під час проведення практичних занять здійснюється:

- програмований контроль знань студентів;
- вирішення управлінських ситуацій;
- проведення ділових ігор, круглих столів та диспутів.

Мета та завдання проведення практичних занять:

- закріплення теоретичних та нормативно-правових основ управління інноваціями;
- вироблення умінь та навичок здійснення оцінки ефективності інноваційної діяльності організації;
- практичне застосування методичних підходів до оцінки ефективності інноваційної діяльності організації з метою вибору найбільш прийнятного варіанта з точки зору різних критеріїв ефективності;
- опанування практичними навичками прийняття управлінських рішень у сфері управління інноваціями на підприємствах, вибору організаційних форм інноваційної діяльності з урахуванням кон'юнктури висококонкурентного ринку інноваційних послуг;
- вивчення особливостей управління інноваціями зарубіжних країн для пошуку можливостей використання іноземного досвіду в Україні.

Практична робота № 1

Тема. Сутність понять управління інноваціями

1. Мета роботи

1. Закріпити теоретичні відомості щодо основних категорій та понять управління інноваціями.
2. Навчитися класифікувати інновації.

2. Ключові положення

2.1. Інновації та їх суть

Інновації – новостворені (застосовані) і (або) удосконалені конкурентоспроможні 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 (Закон України «Про інноваційну діяльність» 4 липня 2002 року № 40-IV).

В залежності від об'єкта та предмета дослідження інновації розглядаються з позиції п'яти підходів, як:

- процес;
- система;
- зміна;
- результат;
- об'єкт;
- впровадження нових організаційних форм.

На сучасному етапі інновації класифікують за різними ознаками.

1. За змістом виокремлюють:

- продуктові інновації (орієнтуються на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання);
- інновації процесу (нові технології виробництва продукції, організації виробництва та управлінських процесів);
- ринкові інновації (відкривають нові сфери застосування продукту або сприяють реалізації продукту чи послуги на нових ринках).

Продуктові інновації передусім спрямовані на створення нової споживчої цінності, що приваблює більшу кількість споживачів. Інновації процесу, як правило, дають переваги у витратах, продуктивності, якості. Ринкові інновації розширюють межі ринку, на якому працює фірма.

2. За ступенем новизни виділяють:

- базові (поява нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі, наприклад винайдення парового двигуна, атомної енергії, радіо, напівпровідників тощо);

- поліпшувальні (упровадження нових видів виробництв, що реалізують інноваційний потенціал базової інновації; вони дають змогу поширювати й удосконалювати базові покоління техніки, створювати нові моделі машин і матеріалів, поліпшувати параметри продукції, що випускається);
- псевдоінновації (інновації, які залучаються фірмами у технологічний процес чи продукт, щоб затримати зниження норми прибутку і продовжити життєвий цикл поліпшувальної інновації, наприклад зміна дизайну товару, матеріалу, з якого він виготовляється; зміна способу рекламування тощо).

2.2. Управління інноваціями

Діяльність з управління інноваціями є сукупністю принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю.

Інноваційна діяльність – це організація і здійснення інноваційного процесу, який являє собою процес створення і розповсюдження нововведення.

Прийняття рішення щодо залучення у виробничий чи обслуговуючий процес конкретної інновації здійснюється не лише з огляду на абсолютну новизну, а й з погляду доцільності та економічної вигідності її впровадження на підприємстві, на ринку, для групи споживачів. Завжди важливо знати, який вид інновацій принесе більшу вигоду, з огляду на це потрібно брати до уваги різні обставини: гостроту конкурентної боротьби, вибагливість споживачів і рівень їхніх доходів, ресурсні можливості й конкурентні позиції підприємства тощо. Крім того, слід враховувати співвідношення інтересів виробника та споживача, це особливо важливе для продуктових інновацій. Слід ретельно вивчати споживчий ринок і тенденції його зміни.

3. Практичне завдання

3.1. Закінчити визначення термінів «нововведення», «інновація», «новація».

Нововведення – це ідея....

Нововведення – процес, який охоплює....

Нововведення – процес, що веде....

Нововведення – це перетворення....

Нововведення – це кінцевий результат....

Інновація – це....

Інновація – комплексний процес....

Новація – це....

Новація – процес створення....

Новація – нове явище....

3.2. Що, на вашу думку, є найбільш поширеним стимулом і, навпаки, завадою на шляху впровадження у практичне життя нових ідей, тобто на шляху реалізації інноваційних процесів? Відповідь надати у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні стимули та завади на шляху реалізації інноваційних проектів

Основні стимули	Основні завади

3.3 Запропонувати нововведення для удосконалення якості обслуговування клієнтів у відділеннях поштового зв'язку. Обґрунтувати доцільність здійснення нововведення. Обґрунтування оформити в табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Обґрунтування доцільності здійснення нововведення

Основні положення нововведення	Зміст
Назва нововведення	
Мета, яка повинна бути досягнута	
Короткий зміст пропозиції	
Суть новизни пропозиції	

4. Завдання для перевірки знань

1. Хто є основоположником інноваційної теорії ?
2. Дайте визначення інновації.
3. Що таке новація?
4. З позиції яких підходів розглядаються дослідження інновацій в залежності від об'єкта та предмета.
5. За якими ознаками класифікують інновації?

5. Література

1. Василенко О.В. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищих навч. Закл.] / О.В. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Краснокутська Н.В. – К.: КНЕУ, 2003.
3. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
4. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2005. – 400 с.

Практична робота № 2

Тема. Інноваційна діяльність як об'єкт управління

1. Мета роботи

1. Закріпити знання щодо особливостей інноваційної діяльності як об'єкта управління.
2. Навчитись визначати основні фактори, що впливають на розвиток інноваційної діяльності.

2. Ключові положення

2.1. Інноваційний процес та інноваційна діяльність

Інноваційний процес являє собою процес створення і розповсюдження нововведень (інновацій).

Поняття «інноваційного процесу» ширше поняття «інновації», тому власне інновація (нововведення) є одним із компонентів інноваційного процесу.

Перший компонент інноваційного процесу – **новації**, тобто нові ідеї, знання – це результат закінчених наукових досліджень (фундаментальних і прикладних), дослідно-конструкторських розробок, інші науково-технічні результати.

Другим компонентом інноваційного процесу є впровадження, введення новації в практичну діяльність, тобто нововведення або **інновація**. Третім компонентом інноваційного процесу є **дифузія інновацій**, під якою розуміється поширення вже колись освоєної, реалізованої інновації, тобто застосування інноваційних продуктів, послуг або технологій в нових місцях і умовах.

Таким чином, **інноваційний процес** – це послідовний ланцюг подій від нової ідеї до її реалізації в конкретному продукті, послугі чи технології, і подальше розповсюдження нововведення.

У загальному вигляді інноваційний процес можна записати у вигляді ланцюжка:

ФД – ПД – Р – Пр – Б – ОС – ПВ – М – Зб,

де ФД та ПД – фундаментальні та прикладні дослідження; Р – розробка; Пр – проектування; Б – будівництво; ОС – освоєння; ПВ – промислове виробництво; М – маркетинг; Зб – збут.

Інноваційна діяльність – це використання результатів закінчених наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок або інших науково-дослідних досягнень для створення нового або удосконаленого продукту, що реалізується на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, який використовується у практичній діяльності, їх розповсюдження, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і дослідно-конструкторські роботи.

Основними видами інноваційної діяльності є науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), підготовка виробництва і

промислові дослідження, отримання патентів, ліцензій і «ноу-хау», стандартизація та сертифікація інноваційних продуктів та ін. Мета фундаментальних досліджень – пізнання і розвиток процесу (теорія питання). Приблизно 90% фундаментальних досліджень мають негативний результат і не можуть бути основою для розробки інноваційних продуктів. З 10% відсотків досліджень, які мають позитивний результат, не всі застосовуються на практиці. Прикладні дослідження втілюють у собі «уречевленні знання» – результати фундаментальних досліджень – новий продукт або технологічна схема.

Виділяють два рівня управління інноваційною діяльністю: макрорівень управління – механізми державного і регіонального регулювання і стимулювання; мікрорівень управління – варіанти дій окремих підприємств з пошуку шляхів реалізації існуючих ринкових можливостей на основі інновацій, розробки, виготовлення й просування їх на ринку.

2.2. Етапи інноваційного процесу

Етапи інноваційного процесу для підприємств (макрорівень управління):

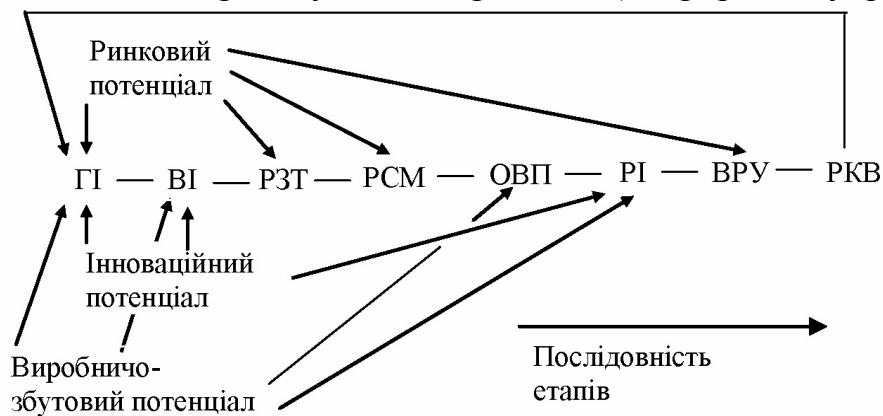


Рисунок 2.1 – Функціональна схема інноваційного процесу

де П - генерація ідей інновації; ВІ - добір ідей, прийнятних для даного підприємства; РЗТ - розробка задуму товару та його перевірка; РСМ - розробка стратегії маркетингу з просування інновації на ринок; ОМП - оцінка можливості досягнення підприємством показників, накреслених у стратегії маркетингу; РІ - розробка конструкторської й технологічної документації інновації, виготовлення дослідних зразків та їх випробування; ВРУ - випробування інновації в ринкових умовах; РКВ - розгортання комерційного виробництва інновації в обсягах, накреслених у маркетинговій програмі

Життєвий цикл інновації – період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва.

Етап розроблення. Включає стадії зародження ідеї, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для перетворення ідеї на придатний для промислового виготовлення продукт, розроблення технології його виробництва.

Етап виведення на ринок. На цьому етапі відбуваються налагодження технологічного процесу, випуск пробної партії та її ринкова апробація, формування стратегії та каналів збуту. На цьому етапі прибуток відсутній, оскільки витрати перевищують доходи від продажу.

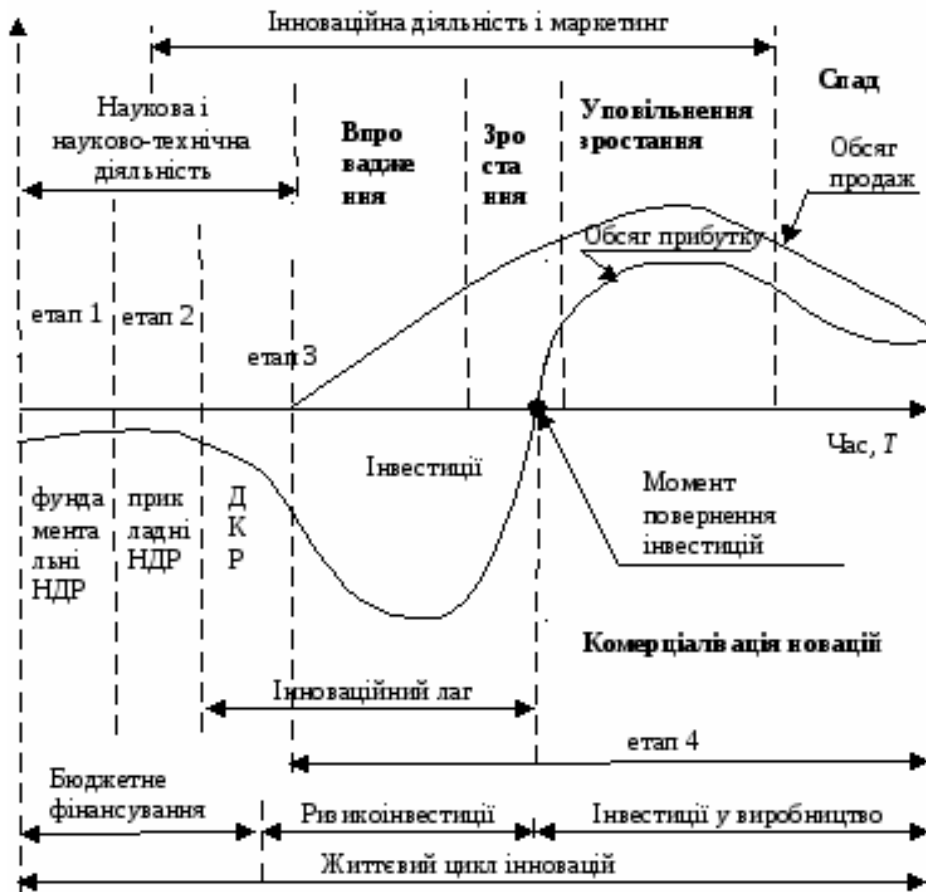


Рисунок 2.2 – Основні етапи життєвого інноваційного циклу

Етап зростання. Період швидкого сприйняття нового товару ринком і швидкого зростання прибутків.

Етап зрілості. Характеризується уповільненням темпів збуту внаслідок придбання товару більшістю покупців. Товар перестає бути новинкою. Прибуток стабілізується або зменшується у зв'язку зі зростанням витрат на його захист від конкурентів. Цим етапом життєвий цикл інновації фактично завершується.

Етап занепаду. Різке падіння збуту і зниження прибутків. Товар знімають з виробництва.

Інноваційний лаг – період між появою новації та її впровадженням.

3. Практичне завдання

3.1. Розглянути основні фактори, що впливають на інноваційну діяльність (ІД) та заповнити табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фактори, що впливають на інноваційну діяльність (ІД)

Група факторів	Фактори, що стримують ІД	Фактори, що сприяють ІД
Техніко-економічні		
Організаційно-управлінські		
Юридичні		
Соціально-психологічні		

3.2. Замість знаків питання (див. рис. 2.3) назвіть відповідні позначення.

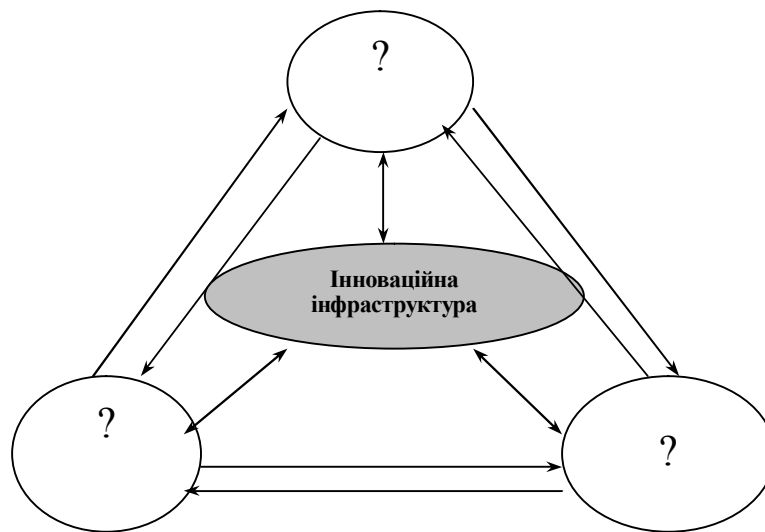


Рисунок 2.3 – Інноваційна інфраструктура

3.2. Розв'язати задачу з додатку А (номер задачі визначається викладачем).

4. Завдання для перевірки знань

1. Що таке інноваційний лаг?
2. Хто є суб'єктами інноваційної діяльності?
3. Що називають ринком інновацій, ринком чистої конкуренції, ринком капіталу?
4. Дайте визначення інтелектуальної власності.

5. Література

1. Василенко О.В. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищих навч. Закл.]/ О.В. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Краснокутська Н.В. - К.: КНЕУ, 2003.

3. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
4. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Стадник В.В., Йохна М.А.. – К.: Академвидав, 2005. – 400 с.
5. Пашута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання: навч. посіб. / М.Т. Пашута, О.М. Шкільнюк. – К.: ЦНЛ, 2005. – 117 с.
6. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / Йохна М.А., Іжевський П.Г., Стадник В.В. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 164 с.

Практична робота № 3

Тема. Державна підтримка інноваційних процесів

1. Мета роботи

1. Поглибити знання сутності державної інноваційної політики та методів і способів державного впливу на розвиток інноваційної діяльності в Україні.
2. Навчитись аналізувати сучасний стан та прогнозувати розвиток інноваційної діяльності в Україні.

2. Ключові положення

2.1. Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів

Держава є головним суб'єктом управління інноваційною діяльністю. Реалізуючи інноваційну модель розвитку, вона, як орган управління усіма економічними процесами в країні, визначає пріоритети науково-технічної діяльності і підтримує їх розвиток через систему фінансово-кредитних та податкових інструментів, формує організаційні механізми інформаційного і ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, створює умови для зростання науково-технічного потенціалу країни. З цією метою розробляється законодавча база, яка визначає правові, економічні та організаційні умови науково-технічної й інноваційної діяльності, регулює відносини між суб'єктами науково-технічної та інноваційної діяльності, встановлює порядок і умови надання фінансової підтримки юридичним особам, що здійснюють науково-технічну й (або) інноваційну діяльність. Будучи суб'єктом управління, держава визначає стратегічні і поточні завдання у сфері інноваційної діяльності, формує довгострокову і поточну інноваційну політику.

Державна інноваційна політика – сукупність форм і методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів. Залежно від стратегічних завдань країни у сфері економіки виокремлюють чотири типи державної інноваційної політики: технологічного поштовху, ринкової орієнтації, соціальної орієнтації, зміни економічної структури господарського механізму.

2.2. Інновації як фактор економічного зростання. Ринкові механізми та способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів

Інновації є фактором економічного зростання оскільки вони спрямовують економіку на інтенсивний шлях розвитку, забезпечують прискорення зростання продуктивності факторів виробництва, сприяють перерозподілу ресурсів та перспективні суспільно-економічні напрями,

зміцнюють статус країни у глобальній економіці та національну конкурентоспроможність.

Ринкові механізми у галузі наукової та науково-технічної діяльності: прибутковість розробок, комерційна спрямованість, швидка окупність витрат, локальні масштаби впровадження.

Способами державного впливу на ефективність інноваційних процесів є створення сприятливих умов для міжнародної комерційної діяльності (укладання торговельних угод, впровадження зовнішньоекономічних тарифів, режими валютного регулювання, відстоювання прав та інтересів вітчизняних інноваторів у міжнародній кооперації праці та захист у випадках недозволеної чи несумлінної конкуренції) та розвиток і підтримка системи освіти в країні (повне або часткове фінансування закладів загальної освіти, університетів, спеціальної фахової підготовки, системи безперервного навчання і перекваліфікації робочої сили, курсів вузькопрофільного тренінгу та менеджменту), створення умов для особистісного розвитку людини, соціальне страхування, охорона здоров'я, довкілля тощо.

Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України є надто великим. На думку вітчизняного економіста Юрія Бажала, в Україні необхідно створити умови для здійснення «стрибоподібного переходу від старого до нового технічного базису виробництва». Саме в кризовій фазі циклу (а Україна перебуває у стані затяжної кризи) виникають базисні інновації, які певний час співіснують зі старою технічною. Тому інноваційна політика має бути диференційована. Для розвитку нових виробництв, які визначають майбутнє обличчя промисловості, потрібна суттєва підтримка держави (зокрема, через систему податкових пільг), оскільки впровадження принципово нового є надто ризикованим і повинно супроводжуватися значними інвестиціями.

3. Практичне завдання

- 3.1. Визначити сутність державної інноваційної політики.
- 3.2. Назвати методи державного регулювання інноваційної політики.
- 3.3. Здійснити аналіз сучасного стану та перспектив розвитку інноваційної діяльності в Україні.
- 3.4. Розв'язати задачу з додатку А (номер задачі визначається викладачем).

4. Завдання для перевірки знань

1. Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів.
2. Інновації як фактор економічного зростання.
3. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів.
4. Національна інноваційна система України.

5. Література

1. Василенко О.В. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.] / О.В. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Краснокутська Н.В. - К.: КНЕУ, 2003.
3. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
4. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2005. – 400 с.
5. Пашута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання: навч. посіб. / М.Т. Пашута, О.М. Шкільнюк. – К.: ЦНЛ, 2005. – 117 с.
6. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / Йохна М.А., Іжевський П.Г., Стадник В.В. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 164 с.

Практична робота № 4

Тема. Організаційні форми інноваційної діяльності

1. Мета роботи

1. Закріпити знання понять «технопарк», «технополіс», «інкубатор інновацій», «венчурне підприємство».

2. Навчитись характеризувати організаційні форми, які забезпечують розвиток інноваційної діяльності.

2. Ключові положення

2.1. Принципи організації інноваційних процесів за циклом «дослідження – виробництво – дифузія – комерціалізація»

У дослідженнях структури інноваційного процесу більшість вітчизняних учених дотримується схеми: «дослідження – розробка – виробництво – маркетинг – продаж». Американські дослідники розглядають інноваційний процес докладніше: «фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – розробки – дослідження ринку – конструювання – дослідне виробництво – ринкове випробування – комерційне виробництво». Усі вказані етапи взаємообумовлені і забезпечують успіх інновації лише за умови інтеграції їх у цикл: «дослідження – виробництво – дифузія – комерціалізація».

Етап дослідження включає НДДКР. Етап виробництво включає технічну підготовку виробництва і серійне виробництво. Етап дифузії інновацій – це процес передавання (трансферту) технологій фірмами різних країн з урахуванням часу, внаслідок чого інновації проникають у різні галузі виробництва та знаходять усе більше споживачів, неперервність інноваційних процесів обумовлює швидкість та межу дифузії інновації. Етап комерціалізації – це процес уведення інновацій на ринок. Особливу роль у прискоренні процесу комерціалізації інновацій відіграють страхові компанії, які страхують ризики інноваційних компаній. Це необхідна умова перевірки проектів на здійснимість. Страхова компанія відповідає, за успіх своїми коштами, тому перевірку здійснюють дуже ретельно.

2.2. Зміст понять «технопарк», «технополіс», «інкубатор інновацій»

Технопарк – це територіальний комплекс самостійних організацій з науково-виробничого циклу створення новаций (НДІ, ВНЗ, підприємства). Головне завдання технопарку – створення максимально сприятливого середовища для розвитку малих та середніх наукоємних інноваційних фірм-клієнтів. Структура технопарку передбачає інноваційно-технологічний, навчальний, консультаційний, інформаційний, маркетинговий центри та промислову зону.

Технополіс – великий сучасний науково-промисловий комплекс, до складу якого входять ВНЗ, НДІ, а також житлові райони з культурною та

рекреаційною інфраструктурою. Метою будівництва технополісів є зосередження наукових досліджень в передових галузях створення сприятливого середовища для розвитку наукомістких підприємств цих галузей.

Інкубатор інновацій – це багатофункціональний комплекс, який надає інформаційні, консультативні послуги, послуги оренди приміщень і обладнання новими інноваційним фірмам, які перебувають на стадії створення і становлення. Інкубатор займає одну або декілька будівель. Інкубаційний період фірми-клієнта триває від 2 до 5 років, після чого інноваційна фірма залишає інкубатор і починає самостійну діяльність.

3. Практичне завдання

3.1. Надайте у вигляді табл. 4.1 стислу характеристику організаційним формам, які забезпечують розвиток інноваційної діяльності (ІД).

Таблиця 4.1 – Організаційні форми, які забезпечують розвиток ІД

Види організації	Стисла характеристика
Технопарк	
Технополіс	
Регіональні науково-промислові комплекси, науково-технічні центри	
Бізнес-інкубатори	
Спеціалізовані підрозділи фірм (творчі бригади, проектні групи тощо)	
Венчурні фірми (ризик-фірми)	
Консультативні й аналітичні фірми	
Стратегічні альянси: консорціуми, спільні підприємства, кейрецу тощо	
Тимчасові науково-технічні колективи	

3.2. Розв'язати задачу з додатку А (номер задачі визначається викладачем).

4. Завдання для перевірки знань

1. Розкрити зміст понять «технопарк», «технополіси», «інкубатор інновацій».
2. Організація виконання НДДКР та інформаційне забезпечення інноваційних процесів.
3. Особливості менеджменту в наукових організаціях і малих інноваційних підприємствах.
4. Інноваційні венчурні фонди.
5. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

5. Література

1. Василенко О.В. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.] / О.В. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Краснокутська Н.В. – К.: КНЕУ, 2003.
3. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
4. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2005. – 400 с.
5. Пашута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання: навч. посіб. / М.Т. Пашута, О.М. Шкільнюк. – К.: ЦНЛ, 2005. – 117 с.
6. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / Йохна М.А., Іжевський П.Г., Стадник В.В. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 164 с.

Практична робота № 5

Тема. Управління інноваційним розвитком організації

1. Мета роботи

1. Поглибити теоретичні знання про інноваційний розвиток організації, інноваційні стратегії та особливості планування інноваційної діяльності.
2. Навчитись розробляти заходи щодо реалізації інноваційної стратегії

2. Ключові положення

2.1. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації, класифікація стратегій

Інноваційний розвиток організації визначають як процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу організації у мінливих умовах зовнішнього середовища, у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності, і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.

Стратегічне управління інноваційним розвитком передбачає передусім визначення місця і ролі інновацій в реалізації загальної стратегії підприємства, яка розробляється для досягнення перспективних цілей (завоювання більшої частки ринку, забезпечення високих темпів економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища.

Інноваційна стратегія – стратегія, спрямована на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, направлених на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації, вона є одним із засобів досягнення цілей організації і характеризується новизною, передусім для організації, а часто – і для галузі, ринку, споживачів.

Залежно від мети і позицій на ринку виокремлюють інноваційні стратегії: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегії і стратегія «за нагодою». Вибір організацією певної інноваційної стратегії залежить від багатьох факторів, серед яких: умови і фактори зовнішнього середовища, сфера діяльності фірми, номенклатура та асортимент продукції, тривалість життєвого циклу товарів, можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації ринку новацій, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу.

Стратегія наступу спирається на **наступально-ризиковий тип інноваційної політики**, який спрямований на піонерне впровадження радикальних інновацій. До такої стратегії вдаються венчурні (ризикові) фірми, які спеціалізуються на створенні нового продукту, їх інноваційна політика ризикована, вироблені продукти наукомісткі, новації впроваджуються оперативно.

Стратегія стабільності спирається на **еволюційний тип інноваційної політики**, що формує умови для досконаліших рішень поточної діяльності підприємства: технології виготовлення, модифікація в межах базової конструкції, розширення ринкової ніші, вдосконалення маркетингу. Це дає змогу тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, вносячи поліпшувальні зміни у технологію, дизайн продукту або способи стимулювання збуту.

Захисна стратегія спрямована на утримання позицій фірми на ринку і попередження банкрутства, спирається на **інноваційну політику еволюційного типу**, однак інноваційний пошук зосереджується на заходах, що дають змогу скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності. Це заходи зі зменшення виробничих витрат, проекти реструктуризації, спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності, проекти реорганізації підрозділів, пошук споріднених видів бізнесу, перехід до яких не потребує значних коштів.

Імітаційна стратегія використовується фірмами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але прилучилися до їх виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися й без дозволу фірм-лідерів, піратським способом.

При використанні **залежної стратегії** характер технологічних змін залежить від політики фірм, які виступають як «батьківські» стосовно «залежних» фірм, що не роблять спроб змінити свою продукцію, бо вони тісно пов'язані з вимогами до неї від головної фірми (наприклад, субпідрядні роботи). Малі фірми такого типу поширені в капіталомістких галузях, їхній ринковий успіх безпосередньо залежить від успіху у споживачів основного продукту головної фірми. Такі фірми не здійснюють інноваційний пошук самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог нових технологій та ринків збуту. Значна частина їх зайнята в сервісному бізнесі та в просуванні продукції на нові ринки.

Стратегія "за нагодою", або стратегія "ніші" є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає в пошуку інформації щодо можливостей, які з'являються у фірми за нових обставин, знаходженні особливих ніш на наявних ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Саме з вказаного типу стратегії починають фірми і країни, що намагаються швидко увійти на світові ринки, використовуючи свій традиційний потенціал.

Основні принципи формування інноваційної політики підприємства – це переважання стратегічної спрямованості, орієнтація на потреби ринку, цілеспрямованість, комплексність, планомірність, інформаційна забезпеченість. Складові інноваційної політики: маркетингова політика, політика НДДКР, політика структурних змін, технічна й інвестиційна політика.

2.2. Планування інноваційної діяльності. Продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій

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

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

Завданням **оперативно-календарного планування інноваційної діяльності** є визначення обсягів робіт на кожний календарний період року (квартал, місяць, декада, день), планування завантаження підрозділів і виконавців, розроблення календарних графіків реалізації окремих інноваційних проектів та їх узгодження з календарними планами поточного виробництва, визначення обсягу витрат ресурсів на інноваційні проекти і порядку їх надходження на робочі місця. У процесі оперативно-календарного планування інноваційної діяльності рекомендують використовувати мережеві методи планування та управління і методи управління за цілями.

3. Практичне завдання

3.1. Визначити основні форми стимулювання інноваційної активності працівників.

3.2. Дати відповідь, що таке інноваційна стратегія організації та назвати її різновиди.

3.3. Від яких факторів залежить вибір організацією певної інноваційної стратегії.

3.4. Розв'язати задачу з додатку А (номер задачі визначається викладачем).

4. Завдання для перевірки знань

1. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації.

2. Взаємообумовленість інноваційної політики та стратегії нововведень організації.

3. Особливості розроблення, впровадження та реалізації стратегії нововведень.

4. Планування інноваційної діяльності.

5. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності.

5. Література

1. Василенко О.В. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.] / О.В. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Краснокутська Н.В. – К.: КНЕУ, 2003.
3. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
4. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2005. – 400 с.
5. Пашута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання: навч. посіб. / М.Т. Пашута, О.М. Шкільнюк. – К.: ЦНЛ, 2005. – 117 с.
6. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / Йохна М.А., Іжевський П.Г., Стадник В.В.. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 164 с.

Практична робота № 6

Тема. Управління інноваційним проектом

1. Мета роботи

1. Закріпити теоретичні відомості щодо інноваційних проектів та їх основних видів.
2. Навчитись використовувати методики аналізу для визначення відповідності внутрішніх можливостей розвитку організації зовнішнім.

2. Ключові положення

2.1. Поняття і класифікація інноваційних проектів

Поняття «інноваційний проект» може розглядатися як: форма цільового управління інноваційною діяльністю та як комплект документів. Як форма цільового управління інноваційною діяльністю **інноваційний проект** являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Як процес здійснення інновацій – це сукупність виконуваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновацій. У той самий час інноваційний проект – це комплект технічної, організаційно-планової і розрахунково-фінансової документації, необхідної для реалізації цілей проекту.

Приналежність інноваційного проекту до того чи іншого виду визначає його специфічний зміст і використання особливих методів формування й управління проектом. Існує наступна **класифікація інноваційних проектів за типом інновацій**:

- введення нового (радикального) або удосконаленого (інкрементального) продукту;
- введення нового чи удосконаленого методу виробництва;
- створення нового ринку;
- освоєння нового джерела постачання сировини або напівфабрикатів;
- реорганізація структури управління.

2.2. Життєвий цикл інноваційного проекту

Життєвий цикл інноваційного проекту включає такі етапи: формування інноваційної ідеї (задуму) (аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім; генерація ідей інновацій; відбір ідей інновацій; розробка та перевірка задуму інновації); **розробка проекту** (розробка маркетингової стратегії просування інновації на ринок; оцінка можливості й економічної доцільності досягнення цілей, накреслених у маркетинговій програмі;

розробка конструкторської і технологічної документації інновації, виготовлення дослідних зразків та їхнє випробування); **реалізація проекту** (випробування інновації в ринкових умовах; розгортання комерційного виробництва інновації в обсягах, накреслених у маркетинговій програмі, контроль виконання календарних планів і витрати ресурсів); **завершення проекту** (здача результатів проекту замовникові і закриття контрактів).

Тривалість життєвого циклу інновацій залежить від внутрішніх факторів, що обумовлюють здатність фірми-інноватора прискорити процес перетворення ідеї на матеріалізований продукт, придатний до комерційного впровадження, і зовнішніх, які формуються співвідношенням попиту і пропозиції та впливають на тривалість комерційного використання інновації, (рис. 6.1, 6.2).

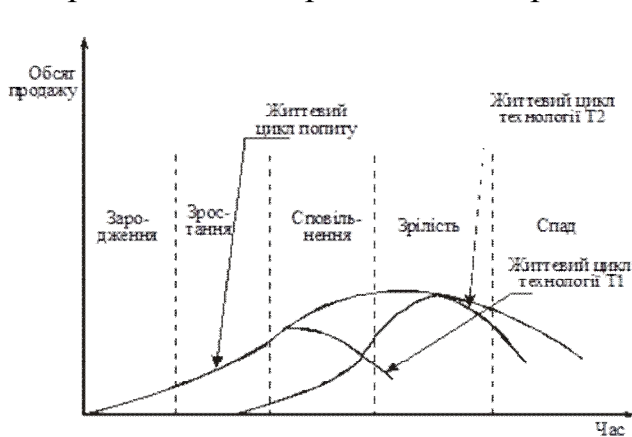


Рисунок 6.1 – Життєвий цикл попиту і технологій

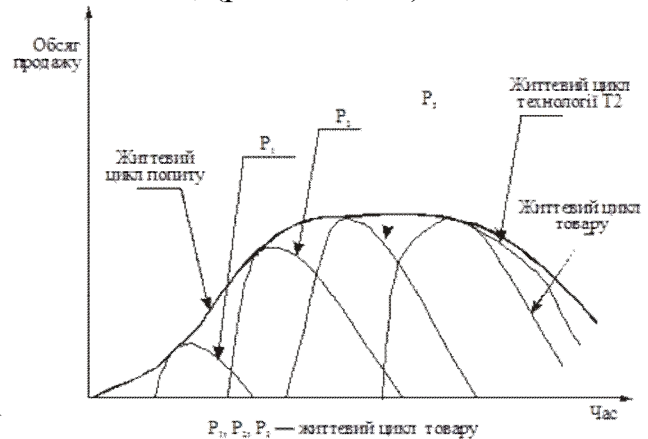


Рисунок 6.2 – Життєвий цикл попиту і товарів

2.3. Фінансування інноваційного проекту

Система фінансування інноваційних процесів і діяльності складається з джерел фінансових ресурсів і організаційних форм, через які здійснюється реалізація коштів. Для фінансування інноваційної діяльності використовуються наступні основні джерела фінансових ресурсів:

- бюджетні асигнування, які виділяються на загальнодержавному й місцевому рівнях;
- кошти спеціальних позабюджетних фондів фінансування НДДКР, які утворюються підприємствами, регіональними органами управління, іншими організаційними структурами;
- власні ресурси підприємств (промислові інвестиції із прибутку й у складі витрат виробництва);
- фінансові ресурси різних типів комерційних структур (інвестиційних компаній, комерційних банків, страхових об'єднань, холдингових фінансово-промислових груп);
- кредитні ресурси спеціально уповноважених державою інвестиційних установ (банків);
- іноземні інвестиції промислових та комерційних фірм і компаній;

- ресурси національних і зарубіжних наукових фондів, інноваційних, венчурних фондів;
- приватні накопичення фізичних осіб.

2.4. Управління реалізацією інноваційних проектів

В умовах ринку діяльність практично будь-якого підприємства значною мірою залежить від зовнішніх умов, передусім від потреб і попиту споживачів, діяльності конкурентів і ділових партнерів. Тому довгострокові цілі загальноекономічної діяльності формуються завдяки прогнозуванню можливих змін параметрів зовнішнього середовища й порівнянню їх зі стратегічним потенціалом підприємства.

Ринок диктує свої правила, й інновації можуть з'явитися тільки там і тоді, де для цього є об'єктивні умови. Першою з них є наявність підкріпленого купівельною спроможністю попиту, фактичного чи потенційного, або ж можливості його формування (для принципово нових товарів), тобто наявність ринкового потенціалу, що визначає можливості ринку сприйняти інновації певного типу і спрямованості, які може розробити і запропонувати на ринку конкретне підприємство. Другою умовою є можливість втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, здатні задовольнити попит споживачів, – тобто інноваційний потенціал розроблювача інновацій. Третьою – економічна можливість (і доцільність) підприємства-інноватора розробити (хоча нові ідеї, технології і т. ін. можна придбати), виготовити й просувати інновації на ринку – тобто виробничо-збутовий потенціал. Тут йдеться не просто про виробництво і збут (який є однією з функцій маркетингу), а розглядається виробництво плюс маркетинг, тобто виробництво і збут (включаючи створення й стимулювання попиту), які орієнтовані на попит споживачів, (рис. 6.3).



Рисунок 6.3 – Основні складові успіху інноваційної діяльності

З аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім починається інноваційний процес – процес розробки, виготовлення і просування інновації на ринку. Для цього застосовуються наступні підходи:

SWOT-аналіз. Базується на порівнянні ринкових можливостей і загроз з сильними та слабкими сторонами діяльності підприємства

(внутрішнє середовище). У результаті виділяють ті види діяльності й товари, для впровадження яких є як зовнішні так і внутрішні можливості.

GAP-аналіз. Надає можливість, на основі дослідження фактичних та потенційних потоків прибутку від виробництва та реалізації різних видів продукції, виділити прогалини ринку, які можна заповнити новою продукцією.

Стратегічна модель Портера. Надає змогу виявити й оцінити конкурентні переваги конкретних підприємств чи видів діяльності (товарів)

залежно від частки ринку, що вони займають, та рівня їхньої рентабельності. На основі цього обирається стратегія розвитку: цінове лідерство (досягнення найнижчих витрат і, відповідно, найнижчих цін на ринку); диференціація (товари мають відрізнятися від товарів конкурентів і бути орієнтованими на конкретні групи споживачів); концентрація зусиль на один або декілька вибіркового сегментів ринку.

Матриця Бостонської консультативної групи. За її допомогою, порівнюючи відомі чи прогнозовані частки ринку і темпи їхнього зростання для кожного з видів продукції підприємства, оцінюють ефективність їхнього виробництва й реалізації і визначають варіанти подальшого розвитку: стратегію розвитку (фінансування певного виду діяльності задля збільшення ринкової частки); стратегію підтримання конкурентних переваг (відстоювання ринкових переваг для збереження власної частки ринку); стратегію збору врожаю (підтримання тих видів діяльності, які ще можуть приносити прибутки); стратегію елімінації (припинення виду діяльності, який не є перспективним і не дає прибутків).

Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик». На основі порівняння привабливості фактичних чи потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті з них, розвивати які найбільш доцільно. Застосовують стратегії розвитку: зростання; підтримання конкурентних переваг; збору врожаю; вибіркового розвитку; пошук ніші; елімінації.

STP-аналіз (сегментація ринку). Надає можливість вибрати цільові ринки (сегменти чи ніші), на яких конкретне підприємство зможе максимально виявити свої конкурентні переваги у конкретних ринкових умовах. Результати аналізу використовують для обґрунтування необхідності розробки інновацій конкретної спрямованості відповідно до відібраних для подальшого аналізу напрямів і варіантів інноваційного розвитку.

3. Практичне завдання

3.1. Здійснити порівняльну характеристику методів генерації ідей. Результати занести в табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Характеристика методів генерації ідей

Назва і сутність методу	Галузь застосування	Переваги	Недоліки
«Мозкова атака»: генерування групою осіб ідей щодо вирішення поставленої проблеми з наступною їхньою оцінкою			
Синектика: орієнтація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців на дослідження вирішення поставленої проблеми			
Ліквідація ситуацій «глухого кута»: пошук нових напрямів рішень, якщо традиційні не дали результатів			
Морфологічні карти: розширення області пошуку вирішення поставленої проблеми			

3.2. Розв'язати задачу з додатку А (номер задачі визначається викладачем).

4. Завдання для перевірки знань

1. Інноваційний проект: поняття та основні види.
2. Життєвий цикл інноваційного проекту. Фінансування інноваційного проекту.
3. Управління реалізацією інноваційних проектів.
4. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту.
5. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення.

5. Література

1. Василенко О.В. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.] / О.В. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Краснокутська Н.В. – К.: КНЕУ, 2003.
3. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
4. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2005. – 400 с.
5. Пашута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання: навч. посіб. / М.Т. Пашута, О.М. Шкільнюк. – К.: ЦНЛ, 2005. – 117 с.
6. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / Йохна М.А., Іжевський П.Г., Стадник В.В. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 164 с.

Практична робота № 7

Тема. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації

1. Мета роботи

1. Поглибити теоретичні знання щодо визначення ефективності інноваційної діяльності організації.
2. Навчитись обґрунтовувати економічну ефективність інноваційного проекту.

2. Ключові положення

2.1. Ефективність інноваційної діяльності. Характеристика результатів та ефективності витрат на інноваційну діяльність

В умовах ринкових перетворень необхідна цілісна модель оцінки ефективності інновацій, яка надавала б можливість розглянути таку ефективність з п'яти взаємопов'язаних точок зору:

- задоволення потреб зацікавлених сторін (хто є основними учасниками інноваційного процесу, на що вони сподіваються і в чому мають потребу);
- вклад зацікавлених сторін (чого саме підприємство-інноватор бажає і потребує від зацікавлених сторін на взаємовигідній основі);
- інноваційні стратегії (які інноваційні стратегії необхідно розробити для того, щоб задовольнити побажання й потреби зацікавлених сторін, враховуючи при цьому власні інтереси);
- процеси (які процеси необхідно налагодити, щоб реалізувати інноваційні стратегії);
- можливості (які саме можливості потрібні, щоб керувати інноваційними процесами).

Крім внутрішніх зацікавлених сторін, учасниками інноваційного процесу виступають зовнішні:

- замовники (майбутні власники і користувачі результатів проекту);
- інвестори (сторони, що вкладають кошти в проект);
- проектувальники (організації, що розробляють проектно-конструкторську документацію);
- постачальники (особи, що відповідають за матеріально-технічне забезпечення проекту);
- фінансові установи (юридичні особи, що забезпечують фінансування проекту) тощо.

Метою оцінки нововведень є **визначення показників ефективності**, які дозволяють сформувати комплексну характеристику результатів, що досягаються за рахунок використання нових підходів до задоволення існуючих і виникаючих потреб. Впровадження нововведень може створювати різні види ефектів:

- **економічний ефект** визначається переважанням вартісної оцінки результатів інноваційної діяльності над вартісною оцінкою пов'язаних з нею витрат;
- **науково-технічний ефект** супроводжується приростом наукової, науково-технічної й технічної інформації, кількісно оцінити його практично неможливо;
- **податковий ефект** виявляється в економії готівкових коштів господарюючого суб'єкта завдяки комплексу податкових та інших пільг, що надаються виконавцям інноваційних програм та проектів згідно із законодавством України;
- оцінка **соціального ефекту** науково-технічних інновацій належить до найбільш складних у методологічному аспекті проблем ефективності інноваційної діяльності. Деякі прояви соціального ефекту важко або ж і взагалі неможливо оцінити, й тоді їх беруть до уваги як додаткові показники ефективності галузей національної економіки і враховують при прийнятті рішень про пріоритетність проекту та його державну підтримку.
- **ресурсний ефект** відображає вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання того чи іншого виду ресурсів, виявляється у вивільненні ресурсів на підприємстві, в т.ч матеріальних, трудових, фінансових;
- **екологічний ефект** характеризує вплив інноваційної діяльності на довкілля.

Результати інноваційної діяльності можуть бути якісними й кількісними, в т.ч. в натуральному, трудовому та вартісному вимірах.

Результати інноваційної діяльності можуть виражатись у виді інноваційної продукції, що може мати конкретну речовинну форму або бути в нематеріальній формі (наприклад «ноу-хау», ліцензії, патенти, авторські права, товарні знаки).

2.2. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту

Загальним принципом оцінювання **ефективності інноваційної діяльності** є порівняння ефекту (**результату**) від застосування нововведень і витрат на їх розроблення, виробництво та споживання. Ефект від застосування нововведень може характеризувати показник прибутку, який, з одного боку, може складатися з економії від зниження собівартості, а з іншого боку, – від підвищення ціни, унаслідок нової якості інноваційної продукції.

У цілому проблема визначення ефективності і відбору найвигідніших варіантів реалізації інновацій потребує, по-перше, перевищення кінцевих результатів від їх використання над витратами на розроблення, виготовлення і реалізацію інновації; по-друге, порівняння отриманих при цьому результатів з результатами від застосування інших аналогічних за призначенням варіантів інновацій. Особливо гостро постає необхідність швидкого оцінювання і правильного відбору варіанта інновації на фірмах, які застосовують прискорену амортизацію, за якої терміни заміни діючих машин і обладнання на нові істотно скорочуються.

Крім того, метод оцінювання ефективності інновацій залежить від об'єкта вимірювання ефективності. **Об'єктом оцінювання ефективності** можуть виступати різні **типи інновацій**: засоби і знаряддя праці (нові, реконструйовані, модернізовані), предмети праці (сировина, паливо, матеріали, енергія), предмети кінцевого споживання, технологічні процеси, методи організації виробництва, праці та управління, інноваційний проект.

Основними показниками економічної ефективності інноваційних проектів найчастіше є: норма прибутку, період окупності, чистий приведений дохід, індекс рентабельності (прибутковості), внутрішня норма дохідності.

2.3. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування

Інвестування інноваційних процесів є ризикованим, але підприємці погоджуються на ризик, очікуючи в разі успіху додаткових прибутків. Простежується залежність – чим на більший успіх розраховує підприємець у майбутньому, тим на більші витрати він повинен погодитися тепер, при виборі інновації. Джерелами інвестицій для інноваційної діяльності можуть бути як власні кошти підприємств, так і залучені (позичкові) кошти інших організацій.

Останнім часом набули значного розповсюдження нетрадиційні способи кредитування інноваційної діяльності, зокрема лізинг, форфейтинг і франчайзинг.

Лізинг (довгострокова оренда машин та обладнання) дає змогу зменшити розмір початкових інвестицій під час диверсифікації виробництва, крім того, нове обладнання може використовуватися для випуску різних товарів, особливо якщо в лізинг береться комплект техніки, який може бути носієм не лише стабільної, а й плідної технології.

Форфейтинг (фінансова операція, що перетворює комерційний кредит у банківський) може використовуватися для акумулювання фінансових коштів у реалізації інноваційного проекту, якщо в інвестора відсутні достатні кошти для інновацій. Терміни погашення векселів, які при цьому підписує інвестор, рівномірно розподілені в часі, що дає можливість отримати відстрочку з платежів і гарантії банку стосовно їх забезпечення.

Франчайзинг є найбільш повною фінансовою схемою залучення інвестиційних ресурсів до інноваційної діяльності. Він передбачає тиражування інновацій завдяки залученню великого капіталу. Окрім фінансових коштів за договором франшизи інноватору можуть передаватися нематеріальні активи (технології, «ноу-хау»), торговельний знак, імідж фірми тощо. Франчайзинг поєднує у собі переваги і кредиту, і лізингу.

3. Практичне завдання

3.1. Оператор одного з відділень поштового зв'язку запропонував установити у відділенні автомати для отримання посилок. Він сформулював заявку на нове дослідження і подав її до дирекції підприємства поштового

зв'язку Х для включення у план робіт. Однак, через відсутність фінансування, тема не була затверджена. Які подальші дії оператора Ви вважаєте доцільними? Відповідь обґрунтуйте.

- почати впровадження інновації, не чекаючи спеціального фінансування;
- звернутися до інвесторів за фінансуванням;
- звернутися за фінансуванням до зацікавлених осіб або організацій;
- подати заявку на нововведення.

3.2 Надати обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту.

3.3 Здійснити аналіз інноваційних проектів в умовах невизначеності. Результати оформити у вигляді реферату.

3.4. Розв'язати задачу з додатку А (номер задачі визначається викладачем).

4. Завдання для перевірки знань

1. Ефективність інноваційної діяльності.
2. Характеристика результатів та ефективності витрат на інноваційну діяльність.
3. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.
4. Методи оцінки інноваційних проектів.

5. Література

1. Василенко О.В. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.] / О.В. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Краснокутська Н.В. – К. КНЕУ, 2003.
3. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
4. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2005. – 400 с.
5. Пашута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання: навч. посіб. / М.Т. Пашута, О.М. Шкільнюк. – К.: ЦНЛ, 2005. – 117 с.
6. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / Йохна М.А., Іжевський П.Г., Стадник В.В. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 164 с.

ЗАДАЧІ

Задача № 1

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

Таблиця 1 – Дані продажу

СГП	Продаж, млн. шт.	Кількість конкурентів	Продаж трьох головних конкурентів	Темп зростання ринку, %
А	1,0	7	1,4/1,2/1,0	15
Б	3,6	18	3,2/3,2/2,0	17
В	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проаналізувати портфель підприємства ВАТ «Електроніка» за допомогою матриці Бостон Консалтинг Груп і дати свій діагноз її стану. Що ви можете порекомендувати згідно з результатами Вашого аналізу? Яку стратегію потрібно обрати для кожного СГП?

Задача № 2

Для виробництва електронних касових апаратів підприємство «ЕРА» планує впровадити нову технологічну лінію, інвестувавши в неї 20 млн. грн. Плановий випуск складає 100 тис. касових апаратів на рік. Змінні витрати на одиницю продукції складають 87 грн. Постійні витрати на виробництво і збут апаратів складають 3,4 млн грн. на рік. Використовуючи метод надбавок, визначити ціну товару за умови, що підприємство хоче отримати 20% прибутку від собівартості. Розрахувати точку беззбитковості.

Задача № 3

Для виробництва електронних касових апаратів підприємство «ЕРА» планує впровадити нову технологічну лінію, інвестувавши в неї 22 млн. грн. Плановий випуск складає 100000 касових апаратів на рік. Змінні витрати на одиницю продукції складають 182 грн. Постійні витрати на виробництво і збут апаратів складають 3,5 млн. грн. на рік. Використовуючи метод надбавок, визначити ціну товару за умови, що підприємство хоче отримати 20% 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.

Задача № 4

Підприємство «Електрон» у виробництво впроваджує новий швидкодіючий штамп з виготовлення контактів для радіовиробів. Необхідно визначити: економічний ефект від використання штампу з урахуванням фактора часу, а також питомі витрати. Дані надано у табл. 2.

Таблиця 2 – Показники діяльності

Показники	Значення показників за роками розрахункового періоду			
	1-й	2-й	3-й	4-й'
Результати (Р) грн.	22000	24000	26000	28500
Витрата (В) грн.	2000	2800	12300	25000
Коефіцієнт дисконтування при ставці доходу 10% ($1/(1+i)$)	0,9091	0,8264	0,7513	0,683

Задача № 5

«Одескабель» має три варіанти інноваційної технології виготовлення виробів. Керівництву цеху № 2 за даними табл. 1 необхідно розрахувати найефективніший варіант.

Таблиця 3 – Варіанти інноваційної технології виготовлення виробів

Показники	Варіанти		
	1	2	3
Інвестиції, тис. грн.	250	280	220
Витрати на виготовлення одного виробу, грн.	2,70	2,47	2,60
Річний обсяг виробництва, тис. штук	70	100	60

Задача № 6

Керівництво провайдера «ARCADA-NET» вирішує стратегічну проблему реалізації інноваційного проекту, маючи для обговорення два варіанти: проект А і В. Грошові потоки інноваційного проекту А провайдера, яке займається виробництвом дитячого харчування становлять: 1-й рік – 4000 грн., 2-й – 3500 грн.

Грошові потоки інноваційного проекту Б даного провайдера становлять:

1-й рік – 5300 грн., 2-й – 4000 грн.

Початкові інвестиції інноваційних проектів (А і В) – 4500.

Визначити: який інноваційний проект найбільш ризиковий для економічної служби провайдера «ARCADA-NET», якщо дисконтна ставка зросте з 10% до 12%?

Задача № 7

Припустимо, що існують різні ймовірності попиту на продукцію ВАТ «Одеський кабельний завод» залежно від різних варіантів інноваційного

технологічного переобладнання виробництва оптичного кабелю (табл. 4).

Таблиця 4 – Імовірності попиту на продукцію підприємства

Попит, млн. км., ум.	18	20	22	24	26	28	30	32
<i>Імовірності:</i>								
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

Який з варіантів інноваційного технологічного переобладнання має найменший ризик?

Задача № 8

Службою головного конструктора ВАТ «Одеський кабельний завод» запропоновано до впровадження три інноваційні технології. Планово-економічному відділу необхідно визначити, яка з інноваційних технологій найбільш рентабельна. Дані для розрахунку надано в табл. 5.

Таблиця 5 – Вихідні показники для визначення рентабельності технологій

Інвестиції (Кт), тис. грн.	Передбачуваний дохід (Дт), тис. грн.
446,5	640,2
750,6	977,5
1250,0	1475,5

Задача № 9

Підприємство ВАТ «Одеський кабельний завод» передбачає провести модернізацію виробничих потужностей. Керівництво СП планує, що протягом наступних п'яти років щорічно матиме, від впровадження інноваційного проекту, такі грошові потоки: 8000 грн.; 7500 грн.; 7000 грн.; 6000 грн.; 5000 грн. Фактори еквівалента певності за той самий період будуть такими: 90%, 87%, 80%, 75%, 65%. Початкова сума інвестицій в інноваційний проект – 15000 грн. Безпечна ставка (наприклад, прибутковість державних облігацій уряду) – 9%.

Застосувавши метод еквівалента певності, визначити, чи слід підприємству прийняти даний інноваційний проект.

Задача № 10

Провайдер «ARCADA-NET» планує реалізацію інвестиційно-інноваційного проекту з майбутніми щорічними грошовими потоками: 1-й рік – 4000 грн.; 2-й рік – 3000 грн.; 3-й рік – 2900 грн. Початкові інвестиції – 15000 грн., дисконтна ставка – 10%. Застосувавши індекс прибутковості, визначити, чи варто вкладати інвестиції в цей інноваційний проект.

Розрахувати теперішню вартість грошових потоків, використовуючи дані табл. 1 і табл. 6 теперішньої вартості ануїтету.

$$PV_{сл\%} = FV / (1 + r)^n,$$

де FV – майбутня вартість грошових потоків;

$1/(1 + r)^n$ – коефіцієнт дисконтування.

Таблиця 6 – Розрахунок теперішньої вартості грошових потоків

Рік	Грошовий потік, грн.	Фактор дисконту	Теперішня вартість, грн.
1	4000	0,909	3636
2	3000	0,826	2478
3	2900	0,751	2177,90
	Разом: теперішня вартість проекту		8291,90

Задача № 11

Мобільний оператор розробив інновацію щодо впровадження 4G-інтернет, яка дозволить передавати дані зі швидкістю, що перевищує 100 Мбіт/с між рухомими і 1 Гбіт/с між стаціонарними абонентами. Розробити заходи щодо реалізації інноваційної стратегії.

Навчальне видання

**СТАНКЕВИЧ Ірина Володимирівна,
РОМАНЕНКО Тетяна Анатоліївна
БОРИСЕВИЧ Євгенія Георгіївна
ТІГАРСЬКА Віра Анатоліївна**

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

*Методичні вказівки
до виконання практичних робіт*

Редактор – *Л. А. Кодрул*
Комп'ютерне верстання – *Гардиман Ж.А.*

Видавництво ОНАЗ ім. О. С. Попова
(свідоцтво ДК № 3633 від 27. 11. 2009 р.)

Підписано до друку 2015.
Формат 60х90/16. Тираж 50 прим.
Ум. друк. арк. 2,25. Ум. авт. друк. арк. 1,5. Зам. №
Віддруковано з готового оригінал-макету в типографії
Одеської національної академії зв'язку ім. О. С. Попова
м. Одеса, вул. Старопортофранківська, 61
Тел. (048) 720-78-94