

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ БІЗНЕС-КОЛЕДЖ**

Полях С.С.

**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ПРАКТИКУМ**

Черкаси-2021

УДК 658.5 (075)

*Рекомендовано до друку рішенням методичної ради
Черкаського державного бізнес-коледжу
Протокол № 6 від 29 березня 2021 р.*

Полях С.С.

Інноваційний менеджмент. Практикум
Черкаси, 2021 р. – 52с.

Рецензент: Кочума І.Ю., кандидат економічних наук., доцент,
завідувач кафедри менеджменту Черкаського навчально-
наукового інституту «Університет банківської справи».

Практикум розкриває основні поняття, категорії, складові елементи управління інноваційними процесами на підприємстві, механізм формування інноваційних стратегій та їх зв'язок із загальною стратегією організації.

Призначений для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку бакалаврів, а також для тих, хто самостійно опановує зміст навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент».

Затверджено на засіданні кафедри
економіки, підприємництва та
маркетингу
Протокол № 5 від 26.02. 2021 року

© С.С. Полях, 2021

ЗМІСТ

Вступ	5
Змістовий модуль 1. Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів	7
Тема 1. Сутність, розвиток та основні поняття інноваційного менеджменту	7
Тема 2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління	10
Тема 3. Державна інноваційна політика в Україні	13
Тема 4. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві	15
Тема 5. Організація інноваційної діяльності на підприємстві	20
Тема 6. Розробка та реалізація інноваційного проекту	23
Змістовий модуль 2. Інноваційний менеджмент у системі управління	26
Тема 7. Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку підприємства	26
Тема 8. Комплексне оцінювання інноваційної діяльності підприємства	29
Тема 9. Управління ризиком в інноваційній діяльності	32
Тема 10. Оцінка ефективності інновацій	34
Методичні рекомендації до розв'язку ситуаційних завдань	36
Список рекомендованих джерел	45

ВСТУП

У час інтенсивного зростання інноваційної активності виникає необхідність в ефективному управлінні усіх сфери людської діяльності, процесів господарювання та соціально-економічні відносини в суспільстві. Неперервні та постійні інновації стають необхідною та природною формою існування будь-якої фірми, забезпечують їй конкурентоспроможність і виживання на ринку.

Актуальність вивчення інноваційного менеджменту пояснюється об'єктивними ознаками орієнтації економіки України на підвищення конкурентоспроможності через активізацію інноваційної діяльності. Знання систематизованих основ інноваційного менеджменту дозволяє приймати ефективні рішення й організовувати виробничу та людську діяльність в умовах соціально-економічного розвитку держави.

Метою практикума є формування у студентів цілісної системи знань щодо інновацій та механізму управління ними, управління інноваційними процесами на підприємстві, механізм формування інноваційних стратегій та їх зв'язок із загальною стратегією організації та спрямування студентів до самостійного опанування дисципліни.

В кожній із тем практикуму містяться: теоретичні відомості, які дають стисло характеристику теми та ситуаційні завдання, які розкривають прикладні аспекти набуття навичок управління інноваційними процесами на підприємстві чи в установі, у галузі, регіоні та країні.

Доробок підготовлений у відповідності до навчальної і робочої програм з дисципліни «Інноваційний менеджмент» для студентів спеціальності

051 «Економіка», а також для тих, хто самостійно опановує зміст навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент».

Робота містить перелік теоретичних питань, що підлягають опрацюванню, ситуаційні завдання для розв'язку та список рекомендованих джерел.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСНА
ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙ ТА
ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

**ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЗВИТОК ТА ОСНОВНІ
ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

План лекційного заняття

1. Основні поняття інноваційного менеджменту
2. Інноваційні теорії та їх аналіз
3. Інноваційна політика організацій
4. Концепція інноваційного циклу життя товару
5. Зміст та функції інноваційного менеджменту

Питання до обговорення

1. Дайте визначення поняттям інновація, новація, нововведення. Обґрунтуйте різницю між ними
2. Розкрийте класифікацію інновацій
3. Розкрийте зміст методів управління інноваціями: примусу, спонукання, переконання
4. Надайте характеристику стадіям економіки, що розвивається та тенденції притаманні інноваційному типу розвитку
5. Практичні методи управління інноваційними процесами

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. В залежності від обраного відповіді відзначте відповідну графу. Якщо вважаєте, що твердження невірне, дайте свій варіант відповіді в графі «Коментар» (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Вихідні дані до ситуаційного завдання 1

Твердження	Вірно	Невірно	Коментар
Інновація - економічна категорія			
Інновація - це угода сторін про заміну одного укладеного зобов'язання на інше зобов'язання			
Інновація означає відкриття			
Інновація - це нововведення			
Інновація - це процес, спрямований на реалізацію результатів якогось нововведення			
Інноваційний потенціал - сукупність ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності			
Інноваційне середовище - це організації щодо здійснення інноваційної діяльності			
Інноваційна інфраструктура включає в себе фінансово-промислові групи, науково-дослідні інститути			
Інновація виконує функції: позавиробничу, інвестиційну, стимулюючу			
Інновації поділяються на: кризові, стратегічні, інновації розвитку			
Інновації бувають тактичні й оперативні			
Інновації бувають виробничо-торговельні, соціально-економічні, фінансові, управлінські			
Вид інновації - це сукупність інновацій, зведених в єдину групу за певними ознаками			
Кінцевою метою інноваційної політики господарюючого суб'єкта є розробка інноваційного проекту			
Інноваційний процес - це послідовність переходу ідеї від можливого нововведення до його дифузії			
Початковим елементом інноваційного процесу є маркетинг			
Ініціація - це діяльність з пошуку ідеї інновації, її			

ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ БІЗНЕС-КОЛЕДЖ

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Практикум

обґрунтування і матеріалізації			
Менеджмент інновацій є поняття вужче, ніж менеджмент			
Паблік-рілейшнз - це формуванню сприятливої громадської думки про продукт інновації			
Управління інноваціями означає вплив на інновації, інноваційний процес і ставлення			
Управління інноваціями здійснюється за допомогою руху інформації			
Інноваційний менеджмент - це система, що складається з суб'єкта управління, об'єкта управління, арбітра			
Аналітик - це суб'єкт управління			
Економічні відносини між учасниками ринку інновацій - це суб'єкт управління			
Новий продукт - об'єкт управління			
Однією з функцій об'єкта управління є стимулювання продажу товару			
Одним з етапів інноваційного менеджменту є визначення тактики даного менеджменту			
Основною характеристикою інноваційного менеджменту є його одноріативність.			
Заключний етап організації інноваційного менеджменту - це контроль за виконанням наміченої програми дій			
Реінжиніринг бізнесу - перебудова його на основі підприємницької діяльності			
Реінжиніринг буває кризовим, ефективним, реінжиніринг розвитку			
Бенчмаркінг інновацій - це вивчення бізнесу інших підприємців з метою виявлення основних характеристик для розробки своєї			
Бенчмаркінг буває загальним, приватним, функціональним			
Інжиніринг інновацій спрямований на розробку бізнес-плану			

ТЕМА 2. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

План лекційного заняття

1. Поняття категорії «інноваційна діяльність»
2. Суб'єкти інноваційної діяльності
3. Етапи, класифікація та види інноваційної діяльності
4. Фактори впливу на інноваційну діяльність
5. Інноваційний потенціал підприємства

Питання до обговорення

1. Визначте зміст інноваційної діяльності підприємства та її види
2. Охарактеризуйте суб'єктів інноваційної діяльності.
3. Надайте характеристику способам організації інноваційної діяльності
4. Поясніть зміст інноваційної підприємницької діяльності та її видів
5. Поясніть форми включення науково-дослідного підрозділу до структури підприємства
6. Які існують типи організаційних структур НДДКР? Визначте їх переваги та недоліки

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. В процесі реалізації проектів в ТОВ «Швейна фабрика ім. Лесі Українки» виникала проблема с дизайнерським цехом. Організація робіт на даному підприємстві є традиційною. Дизайнера всі роботи здійснюють самостійно: розробка, креслення та моделювання нового товару, пошив та доробка продукції. Останнім часом універсальність нових співробітників зменшилась. Замовлення на нові моделі виконувалися три-чотири тижні, що абсолютно не влаштовує керівництво. Звернення до зовнішніх

організацій дозволило виконати замовлення за тиждень, але якість продукції та кінцева ціна також не влаштовують. Керівництво підприємства поставило завдання радикально реорганізувати дизайнерський цех і довести термін виконання замовлень до 5-7 днів, скоротивши цикл в 4-5 разів.

Завдання до ситуації 1. Обговорити рішення задачі реінжинірингу в компанії «Швейна фабрика ім. Лесі Українки». з точки зору впровадження інновацій.

Ситуаційне завдання 2. Філія IBM Credit займається прибутковим бізнесом: кредитуванням клієнтів, яким IBM продає комп'ютери, програми і надає послуги. Проблема IBM Credit полягала в тому, що при існуючому технологічному циклі вирішення питання про надання кредиту клієнту займало в середньому 2 дні (48 години), а в складних випадках - до 7 днів. Надмірна тривалість прийняття рішення приводила до втрати клієнта, так як він за цей час знаходив інше джерело фінансування.

Крім того, компанія при існуючому технологічному циклі не могла відповісти на питання клієнта, на якому етапі обробки знаходиться його запит і коли буде дана відповідь? Велика тривалість була викликана тим, що обробка запиту здійснювалася в п'ять кроків, які виконуються послідовно в п'яти різних підрозділах компанії. Два старших менеджера компанії вирішили самі пройти з декількома запитами клієнтів всі п'ять кроків. Експеримент показав, що власне на обробку запиту витрачається всього 90 хвилин, а решту часу витрачається на передачу запиту з одного підрозділу в інший.

Завдання до ситуації 2. Обговорити кроки вирішення даної проблеми і можливе перепроєктування процесу обробки.

Ситуаційне завдання 3. Визначити основні показники інноваційного потенціалу за 2019 рік (питому вагу витрат на НДДКР у загальній сумі витрат підприємства, питому вагу кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості, питому вагу наукових публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства у загальній кількості наукових праць протягом року, рівень забезпечення інноваційною діяльністю науково-дослідним обладнанням) в динаміці та зробити відповідні висновки. Вихідні дані наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Вихідні дані

Показник	2019
Чисельність докторів наук	3
Чисельність кандидатів наук	4
Чисельність науково-технічних працівників	31
Витрати на проведення НДДКР, тис. грн.	41,7
Загальні витрати на виготовлення продукції, тис. грн.	198
Кількість публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства	10
Загальна кількість публікацій	15
Вартість обладнання для проведення НДДКР, тис. грн.	359
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	9005

Результати подати у вигляді аналітичного звіту.

Методичні рекомендації до розв’язку ситуаційного завдання наведено на стор. 35.

ТЕМА 3. ДЕРЖАВНА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ

План лекційного заняття

1. Роль держави
2. Функції державних органів по регулюванню інноваціями
3. Система державної інноваційної діяльності

Питання до обговорення

1. Розглянути роль держави в створенні інноваційної політики України
2. Визначити функції державних органів по регулюванню інноваціями
3. Зазначити закони та законодавчі акти, що здійснюють регулювання інноваційної діяльності
4. Визначити обсяги та джерела інвестування інновацій. Дослідити асигнування та дотації з Державного та місцевих бюджетів
5. Ціноутворення як засіб регулювання інноваційних процесів
6. Визначити обсяги державних замовлень та закупівель

Практичні завдання

Ситуаційні завдання 1. Обґрунтуйте, які методи державної підтримки інноваційної діяльності підприємств є найбільш результативними в Україні, а які в світі.

1. Визначте заходи державної підтримки, які можуть стосуватись української ІТ компанії при створенні нею інноваційних програмних продуктів для «розумних» будинків.
2. Визначте заходи державної підтримки, які можуть

стосуватись ІТ компанії при створенні нею інноваційних програмних продуктів для «розумних» будинків.

3. Запропонуйте напрямки пріоритетного інноваційного розвитку України з урахуванням потреб та особливостей національної економіки.

Ситуаційні завдання 2. На рисунку 3.1 представлено деякі тези проведення державної політики, щодо інновацій.

Підтримка впровадження інновацій, що передбачає їх попереднє копіювання за допомогою купівлі патентів та технологій, з подальшим їх удосконаленням
Підтримка іноземної високотехнологічної експансії з найбільшою інтеграцією у передові національні корпорації та отримання таким чином результатів копіювання передових технологій, підвищення кваліфікації трудових ресурсів
Підтримка точок зростання, що здійснює створення підприємств, що досягли успіху у впровадженні науково-технічного розробок та мають людський та інфраструктурний потенціал для ефективного інноваційного розвитку, створення власних великих статей «локомотивів». Впливає на розвиток середніх галузей економіки. науковим дослідженням , тощо.

Рис. 3.1. Державна політика щодо інновацій

Завдання до ситуації 2. Проаналізуйте наведені в рис. 3.1 можливі варіанти державної політики щодо інновацій, визначте їх переваги та недоліки.

2. Визначте чи є сенс концентруватися на одному варіанті, або ж розробити комбіновану стратегію? Якщо Ваша відповідь позитивна, то опишіть цю комбінацію докладніше.

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План лекційного заняття

1. Сутність завдання і види управління інноваційною діяльністю на підприємстві
2. Стратегії інноваційної діяльності на підприємстві
3. Оптимізація портфеля бізнес-проектів підприємства-інноватора

Питання до обговорення

1. Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку
2. Модель стратегічного планування інноваційної діяльності
3. Ймовірності впровадження стратегій інноваційного розвитку підприємства
4. Проектне управління інноваціями на підприємстві

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. Інвестор вирішує, реалізація якого інноваційного проекту підтримати: проект А чи проект Б. Охарактеризуйте проекти за показником очікуваного інтегрального ефекту і ризику їх реалізації. Можлива величина прибутку та ймовірність одержання наведено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Вихідні дані

Проект А		Проект Б	
Прибуток	ймовірність	прибуток	ймовірність
360	0,4	659	0,3
460	0,5	432	0,5
954	0,1	789	0,2

Результати подати у вигляді аналітичного звіту.

Ситуаційне завдання 2. На основі даних про діяльність підприємства, необхідно сформулювати проблеми, пов'язані з інноваційною діяльністю підприємства, і проранжувати їх (починаючи з найбільш глобальної і закінчуючи легко розв'язуваною).

Характеристика підприємства

1. Основні відмінні умови роботи ПАТ націленого на реалізацію власної інноваційної політики, від інших підприємств:

- Виробництво високотехнологічної продукції.
- Встановлена жорстка культура виробництва, націлена на якість продукції, що випускається.
- Здатність досить швидко реагувати на мінливі зовнішні чинники.
- Стабільність підприємства за всіма напрямками оперативної роботи.
- Наявність перспективного плану на два-три роки по номенклатурі продукції, що виробляється.
- Стійкий інтерес до діяльності підприємства з боку різних фінансових інститутів, постачальників і підрядників, конкурентів. Авторитет серед споживачів.
- Визнання ПАТ як «здорового» підприємства, здатного вирішувати поточні проблеми сьогодення.

2. Коротка характеристика керівництва ПАТ:

- Високі потенційні можливості, енергійність, бажання домогтися високих результатів, загальний недостатній рівень знань в системі управління та економік.
- Кожен керівник окремо - це особистість, але загальна ефективність може бути набагато вище.
- Високий потенціал, але на сьогодні він реалізований на 40 - 60%.

– Потенційні можливості керівництва в основному високі, але немає об'єднуючої цілі, немає розуміння, механізму діагностики проблем і їх рішень.

– Люди, від яких залежить функціонування підприємства, приймають правильні рішення.

3. Основні побоювання керівництва ПАТ:

– Відсутність чіткої програми дій в технічній, маркетинговій та фінансовій політики підприємства.

– Неповне завантаження виробничих потужностей підприємства.

– Заборгованість перед бюджетом та позабюджетними фондами.

4. Основні істотні зміни в ПАТ за останні три роки:

– Реорганізація підприємства.

– Визначено контури стратегічної лінії розвитку підприємства.

– Впроваджені локальні мережі у всіх ключових підрозділах підприємства (збут, виробництво, постачання, кадри, фінанси, бухгалтерія та ін.).

– Створена команда інтелектуалів, які шукають перспективу розвитку підприємств.

– Здійснено децентралізація виробництва (в ПАТ виділені 16 самостійних дочірніх підприємств, які формують вертикально-інтегровану структуру холдингу ПАТ).

– Зафіксовано професійне зростання якості управління директорів бізнес-одиниць (дочірні підприємства ПАТ як незалежні підприємницькі структури).

– Здійснено перехід до роботи на потреби споживача.

– Великі організаційні та структурні зміни дозволили працювати в умовах економічної кризи з позитивними результатами.

5. Основні істотні негативні моменти в діяльності підприємства за останні три роки:

– Наявність простоїв та недовантаження виробничих потужностей.

– Збільшення чисельності адміністративно-управлінського персоналу (в кожному дочірньому підприємстві) у зв'язку з проведенням децентралізації.

– Недостатній зріст обсягів виробництва і продажів.

– Відсутність чітких цільових установок в розробці системи пошуку і постановки на виробництво нових виробів.

– Деяке зниження рівня керованості.

– Деякий старіння окремих технологій, видів обладнання.

– Небажання управлінського апарату швидко здійснити передачу функцій фінансово-економічного управління дочірнім підприємствам.

– Відтік висококласних фахівців.

6. Основні перспективні технології на майбутнє, наявні в розпорядженні підприємства:

– Виробництво нових товарів народного споживання.

– Нова апаратура для МПС.

– Виробництво автоматизованої системи управління «Локомотив» супутникового комплексу «Банкір».

– Об'єднання по темі декількох напрямків 5MT-технології.

– Вироби для космосу, мобільний зв'язок.

7. Від яких технологій необхідно відмовитися в силу їх неефективності:

– Ручний монтаж.

– Великий паперовий документообіг.

– Виробництво нерентабельної продукції.

– Застаріла технологія виготовлення друкованих плат.

– Виробництво застарілих категорій ТНП.

– Слабка комп'ютеризація інженерної праці.

Ситуаційне завдання 3. Підприємство «Альфа» реалізувало в м. Черкаси за 2019 рік 800 т продукції, а за 2020 – 900 т. Згідно з експертним аналізом ринку за рік в м. Черкаси можливо реалізувати 2,5 тис. т відповідної продукції. Основним конкурентом об'єкту дослідження є підприємство «Омега», яке реалізувало в м. Черкаси за 2020 рік 1200 т продукції. Іншу частину ринку займають дрібні конкуренти.

Завдання до ситуації 3. Необхідно визначити частку ринку, яку займає підприємство «Альфа» та категорію його продукції за методикою формування матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Вибрати стратегію для досліджуваного підприємства.

Методичні рекомендації до розв'язку ситуаційного завдання 1, 3 наведено на стор. 36-37.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План лекційного заняття

1. Типи організаційних структур управління інноваційним процесом
2. Лідерство при реалізації інноваційних проєктів і програм
3. Інноваційна культура і її роль у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві

Питання до обговорення

1. Законодавча база технопарків та технополісів
2. Які підприємства відносять до інноваційних в Україні?
3. У чому особливість заснування та діяльності венчурних фірм?
4. Принципи побудови промислово-фінансових груп (ФПГ)
5. Організація технологічного ланцюжка ФПГ. Основні етапи
6. Конкурсний добір учасників технологічного ланцюжка ФПГ
7. Критерій технологічної цінності підприємства
8. Організація технологічного процесу в ФПГ

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. Технологічний парк здійснює розробку інноваційних проєктів в області радіоелектронної промисловості.

Завдання до ситуації 1

1. Потрібно уявити можливу виробничу і організаційну структури підприємства.

2. Перерахуйте типові носії ролевих функцій в процесі нововведень.

Ситуаційне завдання 2. З'явився новий продукт на косметичному ринку - пластирі краси, що накладаються на повіки. Вони являють собою смужки (подушечки) з особливого матеріалу, просоченого зволожуючим, протинабряковим, живильним або іншими засобами. Пластир згладжують дрібні зморшки і відновлюють пружність шкіри навколо очей, освіжають втомлену шкіру, знімають набряклість. Час впливу пластиру становить від 10 до 30 хв. Пластир швидко і ефективно упорядковують шкіру навколо очей, що особливо актуально після безсонної ночі або напередодні якогось важливого події. Пластир абсолютно безпечний, дуже компактний і має всього одне обмеження - вікове: як і всі активні косметичні засоби, його можна використовувати тільки після 25-30 років.

Завдання до ситуації 2. Виберіть правильну відповідь на кожен з таких питань.

1. Через виникнення дана інновація є:
а) реактивною; б) стратегічною.
2. По предмету і сфері прикладання дана інновація є:
а) процесною; б) продуктовою.
3. За характером задоволення потреб дана інновація є:
а) орієнтованої на формування нових потреб,
б) орієнтованої на існуючі потреби;
в) орієнтованої на прогнозування майбутніх проблем.

Ситуаційне завдання 3. Процес функціонування підприємства складається із певної кількості процесів, що здійснюються декількома командами. В залежності від їхньої задіяності в тому чи іншому процесі їх витрати

та доходи суттєво відрізняються. Вихідні дані наведені в таблиці 5.1

Таблиця 5.1. Вихідні данні підприємства

Показник	Номер команди				
	1	2	3	4	5
Кількість співробітників, осіб	15	25	18	30	12
Витрати, тис. грн	2500	3180	2300	4050	2190
Чистий прибуток, тис. грн	750	1200	550	2100	590

Завдання до ситуації 3

1. Визначити яка команда працівників вносить найбільший вклад в роботу підприємства

2. Який вплив здійснює кількість співробітників в кожній команді на кінцевий результат.

Методичні рекомендації до розв’язку ситуаційного завдання наведено на стор. 37.

ТЕМА 6. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

План лекційного заняття

1. Етапи розробки та реалізації інноваційного проекту
Забезпечення якості інноваційного проекту
2. Джерела і механізми фінансування інноваційного проекту
3. Ризики інноваційних проектів: класифікація, методи аналізу та зниження

Питання до обговорення

1. Система механізмів інвестування інновацій
2. Механізми мобілізації власних коштів
3. Механізми мобілізації позичкових коштів
4. Механізми мобілізації залучених коштів
5. Послідовність дій з формування та оптимізації складу інвестицій для фінансування інновацій

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. Керівництво «Сатурна» виходячи з прогнозу майбутніх потреб, прийняло рішення о розробці нового виробу с унікальними характеристиками, що набагато випереджають саму передову техніку галузі.

Вихідні положення для ймовірного успіху: ідея була висунута кілька років тому конструктором фірми, і на цей момент його група далеко просунулася на цьому шляху, до того ж маркетологи повідомляють, що ринок скоро буде готовий прийняти цей продукт. Це рішення полягало в тому, що пора надати офіційний статус цієї розробці і перейти до інноваційного проекту.

Завдання до ситуації 2. Дотримуючись ситуації, викладіть особливості організації інноваційного проекту.

1. В чому суть переходу до проектного підходу від функціонального?

2. Яка проблема лідерства в інноваційному проекті і в чому різниця між лідерами та менеджерами?

3. Чому необхідна концепція лідера і в чому вона полягає?

4. Як роль грає команда лідера і який підхід до розподілу повноважень у команді?

5. Запропонуйте, які організаційно-структурні нововведення можуть бути здійснені в «Сатурні» в зв'язку з інноваційному проектом.

6. Яка роль і зміст інноваційного маркетингу в інноваційному проектуванні.

Ситуаційне завдання 2. Необхідно вказати види інновацій та інноваційних процесів за кожною з наведених ознак (рис. 6.1):

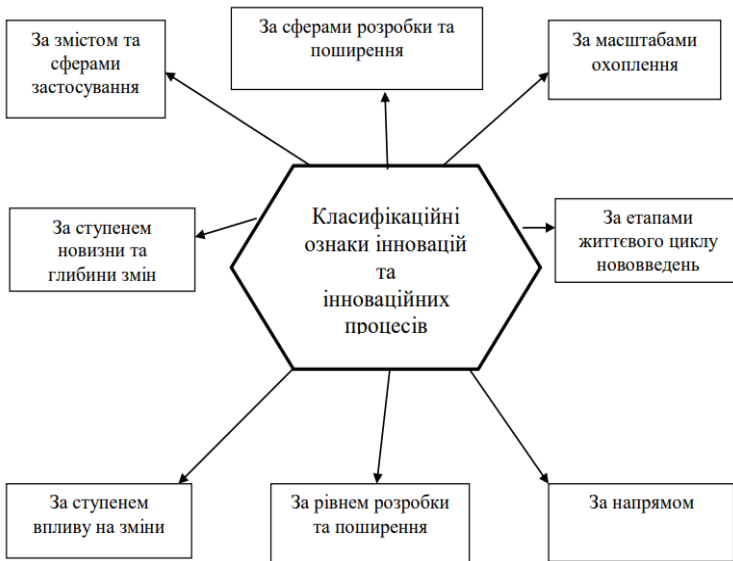


Рис. 6.1. Класифікаційні ознаки інновацій

Ситуаційне завдання 3. Керівництву підприємства необхідно прийняти рішення, щодо придбання нового обладнання для проведення НДДКР (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Вихідні дані, щодо обладнання підприємства

Показник	Значення
Середньорічна первісна вартість обладнання для проведення НДДКР, тис. грн.	235,2
Середньорічна залишкова вартість обладнання для проведення НДДКР, тис. грн.	105,8
Вартість обладнання для проведення НДДКР, що надійшло протягом року, тис. грн.	89,1
Вартість обладнання для проведення НДДКР, що вибуло протягом року, тис. грн.	87,5
Вартість обладнання для проведення НДДКР, на початок поточного року, тис. грн.	465,9
Вартість обладнання для проведення НДДКР, на кінець поточного року, тис. грн.	321,5

Завдання до ситуації 3

1. Потрібно провести оцінювання інноваційного потенціалу підприємства на етапі освоєння інновацій.

2. На основі даних табл. 6.1. визначте ступінь фізичного зносу, коефіцієнт оновлення та коефіцієнт вибуття обладнання та зробіть висновок щодо можливості його подальшого використання.

Методичні рекомендації до розв'язку ситуаційного завдання наведено на стор. 38.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

**ТЕМА 7. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК
ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА**

План лекційного заняття

1. Сутність поняття «інтелектуальний капітал»
2. Структура інтелектуального капіталу
3. Методи оцінювання інтелектуального капіталу

Питання до обговорення

1. Ознаки об'єктів звичайної і інтелектуальної власності
2. Класифікація об'єктів інтелектуальної власності
3. Об'єкти авторського права і суміжних прав
4. Законодавча база забезпечення інтелектуального капіталу в Україні
5. Метод вимірювання інтелектуального капіталу

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. Підприємство купує ноу-хау виробництво виробів. Витрати на виробництво без ноу-хау складають 6,5 грош. од. / шт., при цьому 45% собівартості припадає на фонд оплати праці. Обсяг реалізації продукції 300000 виробів в рік. Використання ноу-хау дозволить економити на кожному випускається виробі 1,25 грош. од. на матеріалах і 40% на трудових витратах.

Завдання до ситуації 1. Визначити вартість ноу-хау при ставці 11%, якщо за прогнозами ця перевага збережеться протягом 6 років. надати оцінку інтелектуальної власності.

Ситуаційне завдання 2. Компанія завоювала міцні позиції на ринку. Обсяг реалізації - 20 млн. грн. на рік, в тому числі 40% суми отримано за рахунок послуг з аудиту, 30% - за оцінкою, 30% - інші консалтингові послуги. Дослідження ринку показало, що є можливість реалізовувати послуги аудиторів на 25% вищі за середньоринкові, оцінювачів - на 10% вищі за середньоринкові, консалтинг - 0%. Передбачається, що перші 5 років доходи будуть рости на 10% в рік, а через 5 років - на 5%. Ставка податку на прибуток - 20%. Ставка дисконту для оптимістичного варіанту - 15%, ймовірного - 20%, песимістичного - 25%.

Завдання до ситуації 2. Необхідно оцінити вартість бренду аудиторської фірми.

Ситуаційне завдання 3. Згідно балансу ТОВ «АСТРЕЯ» нематеріальні активи даного підприємства складають 12810 грн. Вартість придбаної навчальної програми становить 7800 грн, програмного забезпечення – 2600 грн, а придбання ліцензії – 120 грн. Фахівці бухгалтерського відділу підприємства з метою наближення балансової вартості нематеріальних активів до ринкової вартості вважають за необхідне провести переоцінку окремих елементів цих активів на основі наступних даних:

1. Навчальна програма розроблена фахівцями підприємства, використовується для підвищення кваліфікації і навчання робітників інших підприємств галузі на комерційній основі. Вартість навчання одного слухача складає 500 грн., в групах навчається по 7 чоловік, тривалість навчального циклу 2 місяці, прибутковість навчального процесу 10%, життєвий цикл програми 2 роки.

2. Витрати на розробку програмного забезпечення включають:

Заробітну плату з нарахуваннями – 500 грн.

Матеріальні витрати – 80 грн.

Амортизаційні витрати та інше – 50 грн.

Ринкова ціна програмного забезпечення перевищує на 27% його розробку.

3. Ліцензія на виробництво окремого вузла, який є комплектуючою одиницею виробляємого підприємством виробу, придбана за 1000 грн. За договором між ліцензіаром і ліцензіатом підприємство повинно виплачувати роялті у розмірі 700 грн. впродовж 4 років.

Використовувати в розрахунках дисконтну ставку 14%.

Завдання до ситуації 3. Визначити ринкову вартість нематеріальних активів підприємства.

Методичні рекомендації до розв'язку ситуаційних завдань 1-3 наведено на стор. 39-40.

ТЕМА 8. КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План лекційного заняття

1. Різновиди ефектів інноваційної діяльності
2. Принципи оцінювання ефективності інноваційного проекту
3. Основні показники економічної ефективності інноваційного проекту

Питання до обговорення

1. Науково-технічне оцінювання ІД
2. Економічне оцінювання ІД
3. Ресурсне оцінювання ІД
4. Екологічне оцінювання ІД
5. Соціальна ефективність інновацій та її оцінка
6. Врахування ризику при оцінюванні ефективності інноваційних проектів

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. Проектний інститут розробляє новітній технологічний процес переробки сировини. Вартість проектних робіт становить 124 тис. грн., що повинні бути освоєні протягом двох років: 84 тис. грн. та 40 тис. грн. відповідно. Виготовлення технічних засобів триватиме рік. Вартість обладнання становить 88 тис. грн., а монтажу – 12 тис. грн., що буде виконаний протягом одного року. Освоєння нового технологічного процесу надасть можливість підприємству переробляти щорічно 900 т сировини та виробляти 333 тис. одиниць продукції за ціною 12,81 грн. за одиницю. Собівартість продукції складатиме за прогнозами 7,6 грн. за одиницю. Супутні капіталовкладення становлять 5750 грн. кожного

року. Термін експлуатації розробленої потокової лінії 3 роки.

Завдання до ситуації 1

1. Обчисліть економічний ефект від використання нової технології.
2. Запропонуйте можливі форми взаємодії проектного інституту та підприємства, що впроваджуватиме інноваційну розробку.

Ситуаційне завдання 2. На підприємстві розглядаються три інноваційні проекти. Два з них - Ін1, Ін2 - пов'язані з удосконаленням виробництва продуктів, а третій - Ін3 - передбачає розробку нового продукту (табл. 8.1).

Таблиця 8.1. – Характеристика інноваційних проектів

Показники	Значення по проектам			
	Ін1	Ін2	Ін3	Всього
Ціна, грн. / шт.	80	100	150	
Змінні витрати, грн. / шт.	60	70	100	
Планований обсяг продажів, шт. / рік	5000	3000	1000	
Покриття витрат, грн. / шт.				100
Частка покриття витрат на одиницю				
Виручка від реалізації, тис. грн. / рік				850
Змінні витрати, тис. грн. / рік				
Покриття витрат, тис. грн. / рік	94	86	80	260
Постійні витрати, тис. грн. / рік				
Прибуток або збиток, тис. грн. / рік				
Точка беззбитковості				

Завдання до ситуації 2

1. Розрахувати показники і доповнити таблицю даними.
2. Проаналізувати інноваційні проекти та надати пропозиції щодо підвищення їх ефективності.
3. Проранжувати проекти за критерієм покриття витрат: 1-й варіант - на штуку, грн. / шт. ; 2-й варіант - на обсяг реалізації, тис. грн. / рік. Чи слід пов'язувати розрахунок покриття витрат з аналізом точки беззбитковості?

4. Перевірити доцільність зниження ціни на продукт по проекту Іn3 на 10%, щоб досягти точки беззбитковості.
5. При збільшенні виручки від реалізації продукту проекту Іn1 на 15%, а змінних витрат на 10% в рік зміниться і як величина прибутку від реалізації цього продукту?

Ситуаційне завдання 3. Для удосконалення організаційно-технічного розвитку та екологічності виробництва на фарфоровому заводі заплановано здійснити у 2021 році часткову реконструкцію. Внаслідок цього розрахункова собівартість одиниці продукції складе 50 грн., відпускна ціна - 98 грн. Разові затрати, спрямовані на підвищення якості товару, включаючи затрати на ліквідацію елементів основних виробничих фондів у зв'язку з освоєнням нового товару, становитимуть 180000 грн. Частка прогнозованих податків на одиницю товару становитиме 25% від відпускної ціни у 2021 році. У 2021-2023 роках заплановано випустити по 85000 одиниць товару. Супутній екологічний ефект від використання товару підвищеної якості становитиме приблизно 55000 грн на рік.

Завдання до ситуації 3. Необхідно розрахувати очікуваний економічний ефект за період з 2021 по 2023 роки.

Методичні рекомендації до розв'язку ситуаційних завдань 1-3 наведено на стор. 41-42.

**ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ В
ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

План лекційного заняття

1. Ризик та його вплив на інноваційну діяльність
2. Сутність інноваційного ризику та його види
3. Основні етапи управління інноваційними ризиками
4. Кількісна оцінка ризиків

Питання до обговорення

1. Методи аналізу ризиків
2. Методи управління ризиками
3. Ризики спричиненні впливом факторів макросередовища
4. Ризики спричиненні дією факторів мікросередовища
5. Оцінка ризику при виборі партнерів для ділового співробітництва

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. В таблиці 9.1 представлені дані двох проектів.

Таблиця 9.1. Вихідні дані проектів

Показник	1 проект	2 проект
Ціна за одиницю продукції, грн.	350	400
Гранична ціна за одиницю продукції, грн.	240	370

Завдання до ситуації 1. Визначте рівень чутливості/стійкості менш ризикованого за даним показником проекту.

Ситуаційне завдання 2. Інвестиційна компанія «Інвестбуд» розглядає декілька варіантів вкладення капіталу. Захід «А» планується отримати прибуток у 75000 грн. Із ймовірністю 40% отримати прибуток 45 000

грн, 50% ймовірності – 55 000 грн, 10% ймовірності прибуток 18 000 грн.

При вкладанні капіталу у захід Б: Із ймовірністю 30% отримати прибуток 35 000 грн, 50% ймовірності – 30 000 грн, 20% ймовірності прибуток 37 500 грн.

Завдання до ситуації 1. Визначити захід із найменшим ризиком для вкладення грошових коштів інвестора, з використанням основних показників оцінки ризику.

Методичні рекомендації до розв’язку ситуаційних завдань 1,2 наведено на стор. 42-43.

Теми реферативних доповідей:

1. Інновації та ризик: проблеми і методи оцінки.
2. Методологічні основи управління ризиками в інноваційній діяльності.
3. Моніторинг і аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів ризиків інноваційної діяльності.
4. Ризики продуктових інновацій та їх оцінка.
5. Прогнозування ризиків в інноваційній діяльності.

ТЕМА 10. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ

План лекційного заняття

1. Методи оцінювання ефективності інноваційної діяльності
2. Показники ефективності інновацій
3. Ефекти інноваційної діяльності та їхній взаємозв'язок

Питання до обговорення

1. Класифікація витрат на інноваційну діяльність
2. Що являють собою капітальні вкладення (інвестиції)
3. Від чого залежить структура інноваційних витрат?
4. Методи розрахунків очікуваних витрат
5. Які використовуються методи калькуляції для розрахунку собівартості одиниці інноваційної продукції?
6. Політика ціноутворення інноваційного підприємства

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. Організація «А» розглядає інвестиційний проект, який передбачає випуск нової продукції. Для реалізації проекту необхідно придбати обладнання вартістю 90000 грош. од. Передбачається, що витрати на доставку та установку обладнання складуть 20000 грош. од. Додаткові оборотні кошти - 50000 грош. од.

Тривалість передінвестиційної та інвестиційної фази складе 1 рік. Тривалість експлуатаційної фази - 5 років. Протягом всього терміну обладнання буде амортизуватися лінійним методом. Передбачається, що в кінці терміну реалізації інноваційного проекту обладнання може бути продано за залишковою вартістю

в 20000 грош. од., а витрати на додатковий оборотний капітал будуть повністю відновлені.

Згідно даних звітностей підприємства щорічна виручка від продажів даного продукту складе 100000 грош. од., змінні витрати - 60000 грош. од., постійні - 25000 грош. од.

Завдання до ситуації 1. Розрахувати основні показники економічної ефективності інвестицій.

Ситуаційне завдання 2. Розроблено три варіанти винаходу на технологію виробництва виробу (табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Вихідні дані проектів виробництва

Показники	Варіанти		
	1	2	3
Інвестиції, млн. грн.	32500	17600	19100
Витрати виробництва на один виріб, тис. грн.	23600	4700	13100
Річний обсяг виробництва, тис. шт.	700	1100	2500

Завдання до ситуації 2. За даними таблиці 11.1 розрахувати найбільш ефективний варіант.

Ситуаційне завдання 3. Інноваційний проект, що реалізується на державному підприємстві характеризується такими параметрами: обсяг інвестицій в інноваційний проект становить 1200 тис. грн. (на перший рік припадає 1000 тис. грн., на другий – 200 тис. грн.). Грошові потоки, починаючи з другого року реалізації проекту становитимуть, відповідно, 200, 800, 1000, 1000, 1100 тис. грн. Дисконтна ставка – 5 %.

Завдання до ситуації 3. Визначте індекс рентабельності інноваційного проекту та термін окупності інвестицій.

Методичні рекомендації до розв'язку ситуаційних завдань 1-3 наведено на стор. 43-44.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗВ'ЯЗКУ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ

Тема 2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління Ситуаційне завдання 3

Показники оцінювання визначаються за такими формулами (посилання):

1) питома вага витрат на НДДКР у загальній сумі витрат підприємства

$$E_{\text{ВНДДКР}} = \frac{V_{\text{НДДКР}}}{V_{\text{В}}}$$

де $V_{\text{НДДКР}}$ — витрати на проведення НДДКР, грн.; $V_{\text{В}}$ — загальні витрати підприємства на виготовлення та реалізацію продукції, грн.

2) питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості

$$E_{\text{наук.ступ.}} = \frac{Ч_{\text{наук.ступ.}}}{Ч_{\text{В}}}$$

де $Ч_{\text{наук.ступ.}}$ — чисельність працівників з науковим ступенем (доктор наук, кандидат наук), чол.; $Ч_{\text{В}}$ — загальна чисельність науково-технічних працівників, чол.;

3) питома вага наукових публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства у загальній кількості наукових праць протягом року

$$E_{\text{наук.публ.}} = \frac{П_{\text{С}}}{П_{\text{В}}}$$

де $П_{\text{С}}$ — кількість публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства, од.; $П_{\text{В}}$ — загальна кількість публікацій протягом року, од.

4) рівень забезпечення інноваційною діяльністю науково-дослідним обладнанням

$$\epsilon_{\text{ВНДДКР}} = \frac{O_{\text{НДДКР}}}{O_{\text{В}}}$$

де $O_{\text{НДДКР}}$ — вартість обладнання для проведення НДДКР, грн.; $O_{\text{В}}$ — вартість основних виробничих фондів, грн.

Тема 4. Управління інноваційною діяльністю підприємства

Ситуаційне завдання 1

1) Очікуваний інтегральний ефект проекту розраховується за формулою математичного очікування:

$$M(x) = \sum x_i P_i$$

де: $M(x)$ – математичне очікування інтегрального ефекту проекту; x_i – інтегральний ефект при i -му сценарії; P_i – вірогідність реалізації цього сценарію.

2) Для розрахунку ризику проекту необхідно розрахувати:

дисперсію:

$$D(x) = \sum (x_i - M(x))^2 P_i$$

середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{D(x)}$$

Чим більше значення даного показника тим більший ризик проекту.

коефіцієнт варіації:

$$var(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)}$$

Даний показник показує частку ризику на одиницю очікуваного значення доходу.

Ситуаційне завдання 3

1. Для побудови матриці БКГ використовуємо графік, на якому:

– вертикальна вісь – це темп зростання ринку продукції. Розраховується як співвідношення реалізації продукції базового року до попереднього.

– горизонтальна вісь – це відносна частка, яку займає підприємство на ринку. Розраховується як співвідношення річного обсягу продажу відповідної продукції до річного обсягу продажу досліджуваного підприємства.

2. Знаходимо темп зростання обсягів реалізації продукції досліджуваного підприємства.

3. Визначимо відносну частку ринку, яку займає досліджуване підприємство по відношенню до найбільш сильного конкурента.

4. Знайдені в п.2 і 3 дані відмічаємо на графіку. На перетині цих показників утворюється точка, що визначає категорію даного підприємства відповідно до матриці БКГ.

Тема 5. Організація інноваційної діяльності на підприємстві

Ситуаційне завдання 3

Для оцінки розміру трудового потенціалу підприємства пропонується використовувати такі показники:

Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{ЧВ} - \text{МВ} - \text{ВЕ} - \text{АМ}}{\text{ЧП}}, ()$$

де ЧВ — чиста виручка від реалізації, тис. грн;

МВ — матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції, тис. грн;

ВЕ — вартість енергоносіїв спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції, тис. грн;

АМ — сума амортизаційних відрахувань на повне

відновлення основних фондів підприємства, тис. грн.;

ЧПС — середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу, чол..

Тема 6. Розробка та реалізація інноваційного проекту Ситуаційне завдання 3

Показники оцінювання визначаються за такими формулами []:

1) Фізичний знос обладнання для здійснення НДДКР ($K_{\text{ф.з.о.}}^{\text{НДДКР}}$)

$$K_{\text{ф.з.о.}}^{\text{НДДКР}} = \frac{O_{\text{ЗН}}^{\text{НДДКР}}}{V_{\text{ЗН}}^{\text{НДДКР}}}$$

де $O_{\text{ЗН}}^{\text{НДДКР}}$ — сума зносу обладнання для здійснення НДДКР, грн.; $V_{\text{ЗН}}^{\text{НДДКР}}$ — первісна вартість обладнання для здійснення НДДКР, грн.;

2) Коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР — характеризує ступінь інтенсивності його оновлення ($K_{\text{о.о.}}^{\text{НДДКР}}$):

$$K_{\text{о.о.}}^{\text{НДДКР}} = \frac{O_{\text{ВВ}}^{\text{НДДКР}}}{O_{\text{к.р.}}^{\text{НДДКР}}}$$

де $O_{\text{ВВ}}^{\text{НДДКР}}$ — вартість обладнання для проведення НДДКР, що надійшло на підприємство протягом поточного року, грн.; $O_{\text{к.р.}}^{\text{НДДКР}}$ — вартість обладнання для проведення НДДКР на кінець поточного року, грн.;

3) Коефіцієнт вибуття обладнання для проведення НДДКР — характеризує ступінь інтенсивності його вибуття ($K_{\text{в.б.}}^{\text{НДДКР}}$):

$$K_{\text{в.б.}}^{\text{НДДКР}} = \frac{O_{\text{ВИБ}}^{\text{НДДКР}}}{O_{\text{П.р.}}^{\text{НДДКР}}}$$

де $O_{\text{ВИБ}}^{\text{НДДКР}}$ — вартість обладнання для проведення НДДКР, що вибуло з підприємства протягом поточного року, грн.; $O_{\text{П.р.}}^{\text{НДДКР}}$ — вартість обладнання для проведення НДДКР на початок поточного року, грн.

**Тема 7. Інтелектуальний капітал як основа
інноваційного розвитку підприємства**

Ситуаційне завдання 1

1. Розрахуємо економію трудових витрат при впровадженні ноу-хау:

$$E_{ТВ} = C * Ч_{Ф.о.пр.} * E_{Ф.о.пр.}$$

де C – собівартість одиниці виробу, $Ч_{(Ф.о.пр.)}$ – частка фонду оплати праці в собівартості одиниці виробу, $E_{(Ф.о.пр.)}$ – економія фонду оплати праці в собівартості одиниці виробу

2. Річна економія розраховується:

$$E_{річ.} = C * K - (C - E_{ТВ} - E_C) * K$$

де C – собівартість одиниці виробу, K – обсяг реалізації продукції, E_C – економія собівартості продукції від впровадження ноу-хау.

3. Розрахуємо коефіцієнт анuitету для ставки при заданому терміні.

$$K_A = \frac{P}{12} * \left(1 + \frac{P}{12}\right)^n / \left(1 + \frac{P}{12}\right)^{n-1}$$

де K_A – це коефіцієнт анuitету, P – відсоткова ставка, n – термін.

4. Вартість ноу-хау розраховується:

$$B = E_{річ.} * K_A$$

Ситуаційне завдання 2

1. Визначимо вартість бренду як поточну вартість анuitетного платежу:

$$ПВА = A * \sum_{i=1}^n \frac{1}{(1+q)^i}$$

де $ПВА$ – поточна вартість анuitету, A – потік доходів за період n , q – ставка дисконту, i – порядковий номер періоду.

2. Проводимо розрахунки в залежності від ставки дисконту при оптимістичного варіанту, ймовірного та песимістичного.

Ситуаційне завдання 3

1. Визначимо величину чистого прибутку від використання програми

$$\text{ЧП} = K_{\text{ч}} * K_{\text{ц}} * \text{Ц}$$

де ЧП – чистий прибуток, $K_{\text{ч}}$ - кількість задіяних чоловік, $K_{\text{ц}}$ – кількість циклів, Ц- ціна.

2. Розраховуємо величину амортизації:

$$A = V_{\text{обл}} * N_A$$

A – амортизаційні відрахування, $V_{\text{обл}}$ – вартість обладнання, N_A – норма амортизації.

3. Визначимо суму дисконтованих грошових потоків за 2 роки:

$$\text{ГП} = \sum \frac{(\text{ЧП} + A)}{(1 + d)^n}$$

4. Визначимо витрати на розробку програмного забезпечення:

$$V_{\text{ПЗ}} = \sum V$$

де $V_{\text{ПЗ}}$ – витрати на програмне забезпечення, V – різні види витрат при розробці програмного забезпечення.

5. Розраховуємо ринкову ціну програмного забезпечення.

$$P_{\text{ЦПЗ}} = V_{\text{ПЗ}} + V_{\text{ПЗ}} * \text{Ц}_P$$

де PЦ – ринкова ціна, $V_{\text{ПЗ}}$ – витрати на програмне забезпечення, Ц_P – ціна розробки.

6. Визначимо ринкову ціну ліцензії:

$$P_{\text{ЦЛ}} = \text{Ц}_P * \text{Ц}_{\text{пр}}$$

$P_{\text{ЦЛ}}$ – ринкова ціна ліцензії, Ц_P – ціна роялті, $\text{Ц}_{\text{пр}}$ – ціна придбання

7. Визначимо ринкову вартість нематеріальних активів підприємства:

$$PB_{HA} = PC_{\text{Л}} + PC_{\text{ПЗ}}$$

Тема 8. Комплексне оцінювання інноваційної діяльності підприємства
Ситуаційне завдання 1

Розрахунок точки беззбитковості здійснюється за формулою:

$$Q = \frac{FC}{(P - AVC)}$$

де Q — точка беззбитковості (обсяг продажів); FC- сума постійних видатків; P- ціна за одиницю продукції; AVC- змінні видатки на одиницю продукції.

Ситуаційне завдання 2

Економічний ефект від реалізації заходів НТП за певний розрахунковий період T (ET) обчислюється за формулою:

$$ET = PT - VT,$$

де PT – вартісна оцінка результатів від здійснення заходів НТП за розрахунковий період, грн.; VT – вартісна оцінка витрат на здійснення заходів НТП за цей же період, грн.

Для визначення загальної суми витрат необхідно звести їх у часовому вимірі до одного моменту часу, використавши принцип дисконтування:

$$PV = \frac{FV}{(1 + d)^n}$$

Ситуаційне завдання 3

$$E_T = \sum_{t=1}^n \left[-\Delta C_{ex}^t + \Delta C_{np}^t + (C_n^t - C_c^t) \right] N_t - Z_{ex},$$

де E_T – очікуваний економічний ефект розроблення та реалізації заходів із придбання якісніших сировини, матеріалів, комплектуючих за час застосування заходів (T);

ΔC_{ex}^t – перевитрати пов'язані зі збільшенням собівартості одиниці товару в році t за рахунок придбання якісніших сировини, матеріалів, комплектуючих (додаткові витрати на підвищення якості, тому вони зі знаком "-");

ΔC_{np}^t – зниження собівартості одиниці товару в році t за рахунок підвищення якості процесу з використанням "якісного" "входу";

C_n^t – прогноз ціни нового товару (після впровадження заходів) у році t ;

C_c^t – те ж старого товару;

N_t – прогноз обсягу випуску даного товару в році t , натуральні одиниці (шт., т, ін.);

Z_{ex} – разові затрати (інвестиції) на підвищення якості "входу" системи.

Супутній екологічний або соціальний ефект (у грошовому виразі) від упровадження нового товару визначають за формулою

$$E_{cyn}^t = (P_c^t - P_n^t) \times C_{od}^{pt},$$

де P_c^t – екологічний або соціальний показник старого товару в році t в натуральному вимірі (наприклад, викиди в атмосферу, ґрунт, рівень радіоактивності, шуму, вібрації тощо); P_n^t – те ж нового товару; C_{od}^{pt} – вартісна оцінка одиниці показника P .

Тема 9. Управління ризиком в інноваційній діяльності

Ситуаційне завдання 1

Розрахунки чутливості проводиться за формулою:

$$\varphi = \frac{|X - x|}{X} * 100\%$$

де X –це ціна за одиницю продукції, а $x_{гр.}$ – гранична ціна одиниці продукції.

Ситуаційне завдання 2

Для розрахунку ризику проекту необхідно розрахувати:

дисперсію:

$$D(x) = \sum (x_i - M(x_i))^2 P$$

середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{D(x)}$$

Чим більше значення даного показника тим більший ризик проекту.

коефіцієнт варіації:

$$var(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)}$$

Даний показник показує частку ризику на одиницю очікуваного значення доходу.

Тема 10. Управління ризиком в інноваційній діяльності

Ситуаційне завдання 1

Розрахунок чистого приведеного доходу (NPV) визначається по такій формулі:

$$NPV = \sum \frac{P_n}{(1 + d)^n} - IC$$

де P_n - річні грошові поступлення впродовж n років;

d - дисконтна ставка;

IC - стартові інвестиції;

n - термін реалізації проекту/

У випадку: якщо $NPV > 0$, проект слід приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$, проект слід відхилити, оскільки він збитковий; якщо $NPV = 0$, проект не є прибутковим і не є збитковим (ситуація невизначеності).

2) Метод визначення терміну окупності інвестицій (PP)

$$PP = \frac{IC}{\bar{D}}$$

\bar{D} – Середньорічна сума грошового потоку

Ситуаційне завдання 2

Найбільш ефективний варіант запропонованого винаходу розраховується за формулою:

$$C + E_n \cdot K$$

де C - річні витрати виробництва виробу;

K - інвестиції;

E_n – коефіцієнт нововведення; економічної ефективності нововведення.

Ситуаційне завдання 3

Метод визначення індексу рентабельності інвестицій (PI)

$$PI = \sum \frac{P_n}{(1 + d)^n} : IC$$

У випадку: якщо $PI > 1$, то проект прибутковий, його варто прийняти; якщо $PI < 1$, то проект збитковий, його варто відхилити; якщо $PI = 1$, то прибутковість інвестицій точно відповідає нормативу рентабельності (проект не є прибутковим і не є збитковим).

При розробці ситуаційних завдань використовувались методи оцінювання з таких джерел:

основна література [1, 2, 4]

додаткова література [1, 8, 9, 10, 12, 14]

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Базова

1. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ - 2003.
2. Балабанов І.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для вузов – С-Пб: Питер - 2001
3. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг.; пер. с англ, под ред. Л. Н. Ковачин. СПб. : Питер, 2001 – 288 с.
4. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматко; за ред. В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
5. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2006. – 272 с.
6. Данько Т. П. Управление маркетингом : учебник / Т. П. Данько. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 334 с.

Додаткова

1. Економіка й організація інноваційної діяльності : Підручник / [О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.] ; під ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. – 3-є вид. – К. : Центр учбової дітератури, 2007. – 662 с.
2. Економіка підприємства : підручник / [Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева, С. М. Ілляшенко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2004. – 648 с.
3. Експрес-випуск Державного комітету статистики України № 292 від

22.11.07 р. [Електронний ресурс]. – Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

4. Енциклопедія афоризмів / Упоряд. Л.Г. Стахурська, М.Ф. Іванова. – Сімферополь: "Реноме", ВД "Квадранал", 2005. – 576 с.

5. Єрохін С. Технологічні уклади, динаміка цивілізаційних структур та економічні перспективи України / С. Єрохін // Економічний часопис – XXI. – 2006. - № 1–2. – С. 34–38.

6. Закон України " Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 р. № 40- ІУ // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2002. – № 36. – Ст. 266.

7. Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" // Урядовий кур'єр. – 2003. – 19 лютого.

8. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навчальний посібник / С. М. Ілляшенко. - 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

9. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко, М. Ю. Баскакова ; за заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 192 с.

10. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД „Університетська книга, 2005. – 234 с.

11. Ілляшенко С. М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / С. М. Ілляшенко // Економіка України. - 2008. - № 11. – С.16–26.

12. Ілляшенко С. М. Теоретико-методичні підходи до аналізу ринкових перспектив і стимулювання впровадження екологічних інновацій / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Продуктивні сили України. - 2007. - №

2 (003). - С. 119-128.

13. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : підручник. / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 281 с.

14. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. / С. М. Ілляшенко. - 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми : ВТД „Університетська книга; К. : Видавничий дім „Княгиня Ольга, 2005. – 324 с.

15. Ілляшенко С. М. Управління портфелем замовлень науково- виробничого підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. М. Олефіренко ; за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2008. – 272 с.

16. Ілляшенко С. М. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління : монографія. / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко ; за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. - Суми : ВТД —Університетська книга, 2002. – 250 с.

17. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія / М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко та ін. ; за ред. д.е.н., проф., акад. М. П. Денисенка, д.е.н., проф. Л. І. Михайлової. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2008. – 1050 с.

18. Иванюк И. А. "Воспроизводство интеллектуального капитала в современных маркетинг-системах" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://publish.cis2000.ru>

19. Инновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Л. Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 238с.

20. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів: монографія / Ю. В. Каракай. – К. : КНЕУ, 2005. – 226 с.

21. Касич А. Зміст та завдання державної інноваційно-

інвестиційної політики України / А. Касич // Стратегічна панорама. – 2003. - № 1. – С. 23-29.

22. Козырев А. Н. Интеллектуальный капитал [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://revolution.allbest.ru>

23. Коробейников О. П.. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 4. – С.25–36.

24. Купер Роберт Г. Разработка новых товаров / Г. Роберт Купер // Маркетинг / под ред. М. Бейкера. – СПб : Питер, 2002. – С. 434–454.

25. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. - М. : Издательский центр "Акционер", 2002. - 200 с.

26. Макаренко І. П. Деякі інструменти прогнозу економічної динаміки й економічних криз [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://iee.org.ua/>

27. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2009. – 1134 с.

28. Маркетинг для магістрів : навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 928 с.

29. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2006. – 728 с.

30. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 615 с.

31. Маркетинг / под ред. М. Бейкера. – СПб : Питер, 2002. – 1200 с.

32. Мельник Л. Г. Экономика информации и

- інформаційні системи підприємства : учебн. посіб. / Л. Г. Мельник, С. Н. Ілляшенко, В. А. Касьяненко. – Суми : ИТД "Університетська книга", 2004. – 400 с.
33. Морозов Ю. П. Інноваційний менеджмент: учебное пособие / Ю. П. Морозов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 248 с.
34. Організація та управління інноваційною діяльністю: підручник / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Меховича С. М., проф. Погорелова М. І. – Х. : НТУ "ХП", 2008. – 1025 с.
35. Оцінка активів підприємства: навчальний посібник / Панасовський Ю. В., Семененко Б. А., Теліженко О. М. та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Панасовського. – Суми : Університетська книга, 2009. – 512 с.
36. Про пріоритети науково-технічного та інноваційного розвитку і шляхи їх реалізації / [А. В. Горбатюк, О. І. Грига, А. І. Сазонова та ін.] // Наука та інновації. – 2005. – № 1. – С. 25-33.
37. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 582 с.
38. Провайдинг інновацій: підручник / [М. П. Денисенко, А. П. Гречан, М. В. Гаман та ін.] ; за ред. проф. М. П. Денисенка. – К. : "Видавничий дім "Професіонал", 2008. – 448 с.
39. Рижов В. А. Перспективи інноваційного розвитку України (аналітична доповідь) / В. А. Рижов // Перспективи інноваційного розвитку України. – К. : Укр. держ. іннов. компанія. – 2002. – С. 12-35.
40. Семиноженко В. П. Глобалізація і стратегія гуманітарної економіки / В. П. Семиноженко // Вісник. – 2004. – № 4. – С. 3-8.
41. Nayaeian, S., Hesarzadeh, R. and Abbaszadeh,

M.R. (2021), "The impact of knowledge management strategies on the relationship between intellectual capital and innovation: evidence from SMEs", Journal of Intellectual Capital, Vol. 22 Issue: 3. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0240>

42. Rupietta, C; Meuer, J; Backes-Gellner, U. How do apprentices moderate the influence of organizational innovation on the technological innovation process?, Empirical research in vocational education and training, Vol. 13 Issue: 1. <https://doi.org/10.1186/s40461-020-00107-7>

43. Dutra de Abreu Mancini de Azevedo, P.H. and Passos Silva, L. (2021), "Finding the roots: experimentation in innovation project management", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 14 Issue . <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2020-0260>

Інформаційні ресурси

1. Законодавство України.- Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

2. Державний комітет статистики України. - Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>

3. Головне управління статистики у Черкаській області. - Режим доступу: <http://ск.ukrstat.gov.ua>

4. Євростат. – Режим доступу: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>

5. Національної бібліотеки України ім. Вернадського. - Режим доступу: www.nbuv.gov.ua

ДОВІДКА ПРО УКЛАДАЧІВ

ПОЛЯХ Сергій Сергійович, к.е.н. доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Черкаського державного бізнес-коледжу. Закінчив магістратуру Черкаського інституту банківської справи «Університет банківської справи» м. Київ за спеціальністю «Банківська справа», 2010р. В 2020 році захистив дисертацію на звання кандидата економічних наук та було присуджено науковий ступінь кандидат економічних наук. Є автором понад 20 наукових та навчально-методичних праць.

Навчальне видання

Полях Сергій Сергійович

**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ПРАКТИКУМ**

Комп'ютерний набір Полях С.С.

Підписано до друку__ __.2021 р. Формат 60x84¹/₁₆

Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Друк офсетний

Умов. друк. арк. 1,0. Тираж 30 прим. Зам. № 297

За довідками з питань реалізації
звертатися за тел. (0472) 64-05-15