

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник начальника коледжу  
з навчально-методичної роботи

 Г.В. Даниліна

«31» 08 2022 р.

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

з навчальної дисципліни  
**«Управління інноваціями»**  
(назва навчальної дисципліни)

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
(шифр та назва галузі знань)

спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр та назва спеціальності)

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи для здобувачів вищої освіти денної форми навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
(шифр та назва спеціальності)

з навчальної дисципліни «Управління інноваціями»  
(назва навчальної дисципліни)

Відокремленого структурного підрозділу «Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету». – Кривий Ріг, 2022. – 14 с.

Укладач: викладач, к.е.н. Кравченко Любов Олександрівна  
(посада, наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи обговорено на засіданні кафедри/циклової комісії менеджменту та логістики  
(назва кафедри/циклової комісії)

Протокол № 1  
від «29» 08 2022 р.

Завідувач кафедри/

Голова циклової комісії

Смирнова Н.В.  
(підпис) (П.І.Б.)

ПОГОДЖЕНО

Завідувач

навчально-методичного кабінету

Кольчак М.М.  
(підпис) (П.І.Б.)

«30» 08 2022 р.

## **1. Пояснювальна записка**

Інноваційна діяльність, яка за масштабами і суспільно-економічним значенням з кожним роком набуває все більшої значущості, потребує фахівців з аналітичним складом мислення, які володіють сучасними методами та інструментами аналізу та управління інноваціями.

Для досягнення основної мети навчальної дисципліни впродовж навчального процесу вирішуються такі основні завдання:

– здійснюється обґрунтування узагальненої моделі інноваційної діяльності, як системи взаємозв'язаних цілей, функцій і інструментів, що визначаються, реалізуються і використовуються в процесі виконання проєктів;

– дається характеристика основних етапів реалізації інновацій та елементів їх структури, і набір методичних інструментів аналізу;

– формулюються алгоритми практичного застосування методів і інструментів інноваційного аналізу;

Завдання самостійної роботи полягає у закріпленні теоретичних знань здобувачів вищої освіти, вивченні навчальної та наукової літератури, опануванні категорій, принципів та методів управління інноваціями у процесі їх дискусійного обговорення та застосування при розв'язуванні практичних задач, виробленні вмінь і навичок застосуванні одержаних знань.

## **2. Загальні методичні вказівки**

При самостійному вивченні навчальної дисципліни, здобувач вищої освіти повинен детальніше розглянути теоретичний матеріал лекцій, вивчити додатковий матеріал, надати відповіді на контрольні питання, щоб поглибити знання, закріпити отримані знання та навички, ефективніше підготуватися до практичних робіт та до складання екзамену з навчальної дисципліни.

### 3. Орієнтований тематичний план з тем, які винесені на самостійну роботу

| № з/п   | Назва теми  | Кількість годин на самостійну роботу |
|---|---|--------------------------------------|
| 1   | 2   | 3                                    |
| 8 семестр   |   |                                      |
| Розділ №1. «Теоретичні та методологічні засади інноваційного підприємництва»          |   |                                      |
| 1.1   | Теоретичні основи інноваційного розвитку підприємства                 | 10                                   |
| 1.2   | Інноваційний потенціал підприємства, його складові та механізм оцінки | 10                                   |
| 1.3   | Організаційні форми інноваційної діяльності                           | 5                                    |
| Всього за розділом №1   |   | 25                                   |
| Розділ №2. «Комерціалізація інновацій та трансфер нових технологій в сучасних умовах» |   |                                      |
| 2.1   | Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності. Інформація             | 6                                    |
| 2.2   | Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності. Фінансування           | 6                                    |
| 2.3   | Маркетинговий підхід до управління інноваційним бізнесом              | 6                                    |
| 2.4   | Стратегія і тактика трансферу нових технологій                        | 6                                    |
| 2.5   | Технологічне прогнозування в інноваційній діяльності                  | 6                                    |
| 2.6   | Ризик-менеджмент у венчурному інвестуванні                            | 6                                    |
| 2.7   | Логістика в інноваційному процесі                                     | 4                                    |
| Всього за розділом №2   |   | 40                                   |
| Всього за 8 семестр   |   | 65                                   |
| Всього за навчальною дисципліною  |   | 65                                   |

## 4. Методичні вказівки до самостійної роботи

### Розділ №1. «Теоретичні та методологічні засади інноваційного підприємництва»

#### Тема 1.1. «Теоретичні основи інноваційного розвитку підприємства»

У ринковій економіці інновації є одним з найпотужніших інструментів конкурентної боротьби, оскільки використання ефективніших технологій дає значні переваги в освоєнні ринку товарів. Прибуток, пов'язаний з успішним впровадженням нововведень, активно стимулює підприємницьку діяльність в цьому напрямку.

Однак в Україні значних прогресивних зрушень в інноваційній діяльності не спостерігається. Поряд із проблемами практичної реалізації інноваційного розвитку, існує також недостатня розробка теоретичних питань підвищення ефективності виробництва на інноваційних засадах, методів адаптування підприємств до економічних процесів, які відбуваються в країні. Загалом проблеми інновацій та їх впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств залишаються однією з найменш вивчених областей знань внаслідок специфіки і складності завдань під час оцінки затрат та ефекту в інноваційному розвитку виробництва, залучення додаткових ресурсів та еластичності їх впливу на результативність виробничої діяльності. Складність проблеми полягає в тому, що просте накопичення науково-технічного потенціалу в будь-яких масштабах автоматично не перетворюється в інноваційний процес.

Отже, процес нововведень практично ніколи не буває завершеним й остаточно зданим «під ключ» – він завжди перебуває в стані оновлення, постійно вимагає тримати під контролем ефективність використання досягнень науки і техніки, забезпечувати планомірний і цілеспрямований розвиток підприємництва. Усе це в сукупності пояснює сутність проблеми переорієнтації традиційного розвитку підприємницької діяльності в інноваційний.

У світовій економічній літературі «інновація» інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, який втілюється в нових продуктах і технологіях. Термін «інновація» почали активно використовувати в перехідній економіці України як самостійно, так і для визначення ряду споріднених понять: «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційне рішення» тощо.

Innovation (англ.) утворено з двох слів – латинського «новація» (новизна) і англійського префікса «in», що означає «в», «введення».

**Новація** – оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розроблень або експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності з підвищення її ефективності. Новації можна оформляти у вигляді відкриттів; винаходів; патентів; товарних знаків; раціоналізаторських пропозицій; документації на новий або вдосконалений продукт; технологію; управлінський або виробничий процес; організаційної, виробничої або іншої структури; ноу-хау; понять; наукових підходів або принципів; документів (стандартів, рекомендацій, методик, інструкцій).

**Інновація (нововведення)** – кінцевий результат упровадження новації. Функції інновації відображають її призначення в економічній системі держави, у господарському процесі.

#### Питання для самоконтролю:

1. Надайте визначення поняття «інновація».
2. Назвіть інновації за класичним та сучасним підходом.
3. Охарактеризуйте становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.
4. Вкажіть, у чому полягають переваги та недоліки основних тенденцій розвитку економіки як глобалізація та інтернаціоналізація?

**Література:** 1 с. 5-10, 4 с. 2-8.

#### Тема 1.2. «Інноваційний потенціал підприємства, його складові та механізм оцінки»

**Інноваційне підприємство** (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), будь-якої форми власності що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і (або) послуг.

Об'єктами інноваційної діяльності є:

- інноваційні програми та проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва й підприємства;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування й переробки;
- вироблена продукція;
- механізм формування споживчого ринку і збуту продукції.

Найчастіше об'єкти інноваційної діяльності виступають у формі **інноваційного проекту** – комплексу документів, що визначає процедуру і учасники інноваційної діяльності, суб'єктів:

- що беруть участь в процесі створення нового продукту;
- що беруть участь в процесі впровадження нового продукту у виробництво;
- що беруть участь в процесі реалізації нового продукту;
- що регулюють інноваційну діяльність;
- що стимулюють інноваційну діяльність;
- що беруть участь в процесі споживання інновацій;
- що забезпечують інноваційну діяльність комплексу усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення й реалізації інноваційного продукту або інноваційної продукції.

Інноваційні проекти з пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, затверджених Верховною Радою України, визнаються пріоритетними інноваційними проектами.

Об'єктом інноваційної діяльності може бути й **інноваційна продукція** – це нові конкурентоздатні товари чи послуги.

Інноваційною вона може бути визнана, якщо відповідає таким вимогам:

- а) вона є результатом виконання інноваційного проекту;
- б) така продукція виробляється в Україні вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоздатною і має суттєвіші техніко-економічні показники.

### Питання для самоконтролю:

1. Надайте визначення поняття «інноваційний процес».
2. Назвіть компоненти інноваційного процесу.
3. Назвіть фази інноваційного процесу.
4. Надайте визначення поняттю життєвий цикл інновації та назвіть його етапи.
5. Назвіть основні чинники, які впливають на інноваційну діяльність.
6. Назвіть основні суб'єкти інноваційної діяльності.
7. Надайте визначення сфери інноваційної діяльності та вкажіть, що до неї входить.
8. Надайте визначення державній інноваційній політиці.
9. Назвіть принципи та типи державної інноваційної політики.
10. Надайте визначення поняття механізму державного регулювання інноваційної політики та назвіть його складові.
11. Охарактеризуйте сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні.

**Література:** 1 с. 11-25, 4 с. 8-10.

### Тема 1.3. «Організаційні форми інноваційної діяльності»

Інтеграція науки і виробництва є невід'ємним елементом сучасного інноваційного процесу. Активна взаємодія всіх суб'єктів господарювання з науково-дослідними організаціями різного типу створює умови для ефективної реалізації досягнень науково-технічного прогресу та забезпечення конкурентоспроможності господарських організацій. Такі організаційні форми інноваційної діяльності вирішують проблеми принципово нового інноваційного розвитку, пов'язаного з формуванням нових технологічних укладів. Це нові форми управління циклом «наука — техніка —

виробництво».

| Вид організації   | Стисла характеристика  |
|---|--|
| Технопарк   | Комплекс самостійних організацій з науково-виробничого циклу створення новацій (НДІ, ВНЗ, підприємства)  |
| Технополіс  | Спеціально створений комплекс, що охоплює весь цикл інноваційних робіт   |
| Регіональні науково-промислові комплекси, науково-технічні центри | Проводять фундаментальні і прикладні дослідження в різних сферах з експериментальною перевіркою й оформленням патентів, винаходів, методів і ноу-хау   |
| Бізнес-інкубатори   | Організації, що створюються місцевими органами влади або великими компаніями з метою «виращування» нових видів бізнесу   |
| Спеціалізовані підрозділи фірм (творчі бригади, проектні групи)   | Створюються на великих підприємствах, фірмах, що випускають наукоємну продукцію. Визначають інноваційну стратегію  |
| Венчурні фірми (ризик-фірми)                                      | Створюються для генерації ідей та їх розробки і впровадження у виробництво. Характеризуються надзвичайною інноваційною активністю і значним ризиком  |
| Консультативні й аналітичні фірми                                 | Прогнозують розвиток технологій, нових товарів та попиту на інновації, визначають перспективні цілі, тематики досліджень   |
| Стратегічні альянси: консорціуми, спільні підприємства            | Різні форми міжнародної науково-технічної кооперації фірм, які створюються з метою спільного проведення НДДКР, взаємного обміну виробничим досвідом, розподілу ризику під час проведення НДДКР |
| Тимчасові науково-технічні колективи                              | Створюються з метою розробки конкретної науково-практичної проблеми за певний період   |

### Питання для самоконтролю:

1. Надайте визначення державній інноваційній політиці.
2. Назвіть принципи та типи державної інноваційної політики.
3. Надайте визначення поняття механізму державного регулювання інноваційної політики та назвіть його складові.
4. Охарактеризуйте сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні.

**Література:** 1 с. 27-35, 4 с. 11-13.

## Розділ №2. «Комерціалізація інновацій та трансфер нових технологій в сучасних умовах»

### Тема 2.1. «Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності. Інформація»

До складу інтелектуального капіталу він відносить як нематеріальні, так і матеріальні активи.

У загальному випадку в структурі інтелектуального капіталу розрізняють три складові:

- 1) людський капітал: знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здібності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці та ін.;
- 2) організаційний капітал: патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення, організаційна структура, корпоративна культура й т.п.;
- 3) споживчий капітал (його слід трактувати більш широко, як інтерфейсний капітал): зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), інформація про економічних контрагентів, історія взаємин з економічними контрагентами, торговельна марка (бренд).

Як бачимо ноу-хау входить до складу людського капіталу й організаційного капіталу. Багато фахівців відносять їх тільки до останнього, при цьому не враховується той факт, що ноу-хау – це не тільки систематизовані знання, втілені в технічній документації, але й знання, прийоми роботи, уміння та ін., які передаються тільки безпосередньо від людини до людини, й іншим шляхом одержати їх неможливо.

Про це забувають (або не знають) багато керівників підприємств і органів державного управління, які намагаються відчужувати інтелектуальний капітал (на користь підприємств чи організацій або ж на користь держави, наприклад, закріплюючи за ними права на технічну документацію, патенти тощо та недооцінюючи їх розробників), а він при цьому істотно знижується або ж зовсім «пропускається крізь пальці».

Однак згадана вище структура розглядає переважно тільки одну сторону інтелектуального капіталу – ресурсну, і практично не розглядає другу – потенційну – можливість і здатність

ефективно реалізувати цей потенціал.

Причому ця сторона є більше важливою й значущою. Дійсно, розглядаючи формально інтелектуальний капітал вітчизняних підприємств і економіки в цілому, нескладно помітити, що він усе ще є досить високим, однак ступінь розвитку економіки не є адекватною, вона значно нижча, ніж у країнах, що мають аналогічний рівень інтелектуального капіталу.

Таким чином, у структурі інтелектуального капіталу слід виділяти дві складові:

- 1) ресурсну;
- 2) потенційну, тобто можливість і здатність ефективно реалізувати інтелектуальний капітал.

Поділ інтелектуального капіталу на ресурсну й потенційну складові дозволяє більш точно аналізувати й оцінювати його рівень, знаходити "вузькі місця", обґрунтовано розробляти заходи, спрямовані на його розвиток і реалізацію стосовно до конкретних ринкових умов.

З цих позицій інтелектуальний капітал підприємства слід розглядати як сукупність інтелектуальних ресурсів (матеріальних і нематеріальних) і здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність підприємства розвиватися на основі інформації і знань.

Одними з основних елементів інтелектуального капіталу є об'єкти інтелектуальної власності.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Вкажіть, яким чином змінюються якість інформації, рівень ризиків отримання негативних результатів і витрати по етапах інноваційного циклу в міру руху від фундаментальних досліджень до виробництва продукції?
2. Назвіть, яку характеристику можна надати кібернетичній (коло) моделі інноваційного процесу?
3. Охарактеризуйте термін «інноваційний менеджмент».
4. Вкажіть, які функції виконує інноваційний менеджмент?
5. Назвіть причини, що зумовили появу інноваційного менеджменту як самостійної управлінської діяльності.
6. Вкажіть, чому інноваційний менеджмент вважається «стабілізатором кризових моментів» у діяльності підприємства.

**Література:** 4 с. 13-18.

### **Тема 2.2. «Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності. Фінансування»**

Поняття «інноваційний проект» може розглядатися як:

- форма цільового управління інноваційною діяльністю;
- комплект документів.

Розрізняють наступні основні типи проектів:

- промислові проекти – проекти, спрямовані на випуск і продаж нових продуктів і пов'язані з будівництвом споруд, удосконаленням технологій, розширенням присутності на ринку та ін.;
- проекти дослідження і розвитку – проекти, зосереджені на науково-дослідній діяльності, розробленні програмних засобів опрацювання інформації, нових матеріалів і конструкцій тощо;
- організаційні проекти – проекти, націлені на реформування системи управління, створення нового підрозділу організації, проведення науково-практичних конференцій і семінарів тощо.

Основними характеристиками інноваційного проекту незалежно від типу є:

- однозначно сформульовані цілі і завдання, які відображають його призначення, в т.ч. показники, що характеризують його ефективність;
- комплекс заходів, націлених на реалізацію визначених цілей;
- чітко визначені терміни початку і завершення проекту;
- обмеженість ресурсів і можливість їх зміни у процесі реалізації проекту.

**Управління проектом** – процес управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами проекту, який забезпечує досягнення запланованих результатів на основі узгодження інтересів і ефективного координування взаємодії учасників проекту протягом його життєвого циклу.

**Учасники проекту** – суб'єкти ринкових відносин, що беруть участь у його реалізації, узгоджуючи між собою умови та види співпраці і частку кожного у ресурсному забезпеченні



проекту та очікуваних економічних результатах від його впровадження протягом життєвого циклу.

Життєвий цикл проекту є базовим елементом в управлінні проектом. Він відображає розвиток проекту і охоплює роботи, які виконують на різних стадіях підготовки, реалізації та експлуатації проекту.

**Життєвий цикл проекту** – період розвитку проекту з моменту вкладання перших коштів у його реалізацію і до моменту ліквідації (отримання останньої вигоди), це схема або алгоритм, за яким здійснюються певні дії при розробленні та впровадженні проекту, визначаються його стадії.

#### Питання для самоконтролю:

1. Надайте визначення поняттю «скринінг проекту».
2. Назвіть, які формальні і неформальні критерії можуть бути використані при фільтрації інноваційних проектів?
3. Вкажіть, яка документація є об'єктом оцінюванні при аналізі інвестиційного проекту?
4. Надайте визначення поняттю «інноваційний проект».
5. Назвіть та надайте характеристику основним типам проектів.
6. Надайте визначення життєвому циклу проекту.
4. Надайте визначення системі фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

**Література:** 4 с. 18-23.

#### Тема 2.3. «Маркетинговий підхід до управління інноваційним бізнесом»

Інновації є рушійною силою успішного розвитку промислових підприємств. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40#IV, інноваційне підприємство – підприємство, що розробляє, виробляє та реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і (або) послуг

**Інноваційний маркетинг** є сукупністю стратегій, філософії бізнесу, функцій і процедур управління підприємством.

Проблема розроблення маркетингового механізму впровадження інновацій загострюється у зв'язку з поширенням інженерного підходу до створення інновацій. Історично склалися два підходи, що характеризують місце маркетингу в інноваційній діяльності.

Маркетинговий підхід базується на попередньому формуванні розробки інноваційного продукту здійснюється на основі результатів маркетингових досліджень та відповідно до стратегічного розвитку підприємства.

Під **маркетинговими інноваціями**, або інноваціями в маркетингу слід розуміти використання вдосконалених чи нових методів та інструментів маркетингу під час процесу створення послуги, управлінського рішення з метою більш ефективного задоволення потреб і запитів споживачів та виробників.

Пропонується класифікувати маркетингові інновації в залежності від складових комплексу маркетингу:

- інновації в **place**, тобто в маркетингових дослідженнях, сегментації, позиціонуванні;
- інновації в **product**, тобто в маркетинговій товарній політиці;
- інновації в **price**, тобто в маркетинговій цінній політиці;
- інновації в **promotion**, тобто маркетинговій політиці комунікації.

Концепція холістичного маркетингу діяльності підприємства, яку використовують для задоволення потреб споживачів і максимізації прибутку. базується на інтегративному підході, тобто в постачальниками, клієнтами та посередниками. Тому холістичний маркетинг допомагає оптимізувати відносини «підприємство більш довготривалими».

Маркетинг взаємовідносин тривалих економічних зв'язків і соціальних відносин з партнерами: покупцями або організаціями, які здатні хоча б якось вплинути на успішну діяльність підприємства. Кінцевим результатом, якого досягає підприємство, використовуючи маркетинг взаємовідносин, мож задоволення запитів і потреб, що базується на використанні нових ідей щодо товарів, послуг та технологій.

Принципи інноваційного маркетингу Класифікація маркетингових інновацій в залежності від

складових комплексу маркетингу Під маркетинговими інноваціями, або інноваціями в маркетингу слід розуміти використання вдосконалених чи нових методів та інструментів маркетингу під час процесу створення та розповсюдження товару (технології, послуги, управлінського рішення) з метою більш ефективного задоволення потреб і запитів споживачів та виробників.

**Інтегрований маркетинг.** У підприємства повинні існувати інтегровані системи управління попитом, ресурсами та партнерськими мережами. Доцільність використання інтегрованого маркетингу визначається у просуванні продукту на ринку, що засноване на передбаченні майбутніх потреб і переваг споживачів, змін у структурі споживчих переваг і завчасної адаптації продукту відповідно до цих запитів при одночасному обліку надзвичайно індивідуалізованих запитів різних груп споживачів (сегментів ринку) в різних регіонах

**Внутрішній маркетинг.** Процес внутрішнього маркетингу складається з розвитку управління кадрами, розповсюдження маркетингової інформації серед службовців та введення системи винагород. Реалізація концепції внутрішнього маркетингу допомагає краще управляти працівниками підприємства задля загального поліпшення функціонування організації.

**Соціально відповідальний маркетинг.** Спрямований на одночасне задоволення потреб споживача, виробника та суспільства. Працюючи в інтересах суспільства, промислові підприємства скорочують свої поточні прибутки, але в довгостроковій перспективі створюють сприятливий соціальний клімат, підвищують довіру й лояльність з боку громадськості, а отже, зміцнюють свої позиції на ринку.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Назвіть основні об'єктивні умови інноваційного розвитку підприємства.
2. Надайте визначення поняттю «інноваційна стратегія розвитку підприємства».
3. Назвіть та надайте характеристику методів маркетингових досліджень, що використовуються для аналізу та визначення можливості пошуку (формування) цільових ринків (їх сегментів чи ніш) для впровадження інновацій.
4. Охарактеризуйте методи генерації ідей інновацій.
5. Назвіть та надайте коротку характеристику методам для вибору стратегічних напрямків діяльності підприємства.

**Література:** 3 с. 4-24, 4 с. 24-27.

### **Тема 2.4. «Стратегія і тактика трансферу нових технологій»**

Підприємство, яке зробило ставку на інновації, змушене вдосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід його робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т.п., тобто зростає його потенціал інноваційного розвитку.

На цій основі розширюються його адаптаційні можливості до змін ринкового середовища. А це дозволяє реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для нього були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює можливості суб'єкта господарської діяльності (хоча, звичайно, є певна межа розвитку, наприклад, за масштабами діяльності).

Інноваційну стратегію можна визначити як взаємопов'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій. Її головні завдання:

- ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі інновацій і інноваційної діяльності (потенціалу інноваційного розвитку);
- адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

Розроблення стратегії починається з формулювання головної мети, яка повинна бути чітко сформульованою, вираженою у чисельних вимірювачах (грошових, натуральних тощо), бути

досяжною в принципі, обмеженою в часі.

Розглянемо детальніше особливості формування (розроблення) інноваційної стратегії розвитку підприємства. Її доцільно розглядати на трьох рівнях узагальнення:

1) корпоративному, на якому розробляються загальні засади інноваційної стратегії як складової загальноекономічної стратегії розвитку (поряд з маркетинговою, кадровою, фінансовою, технологічною та іншими складовими), проводиться її взаємне узгодження з іншими функціональними стратегіями. Особливу увагу слід приділяти взаємному узгодженню інноваційної, маркетингової та фінансових стратегій, які, власне, і визначають успіх інноваційної діяльності, у тому числі товарних інновацій;



2) бізнес-рівні, що передбачає розробку в межах інноваційної стратегії заходів щодо розроблення й упровадження інновацій для кожної зі стратегічних зон господарювання (для кожного з бізнес-проектів, які охоплюють окремий ринок, його сегмент чи нішу або окрему товарну групу). На цьому рівні приймають стратегічні рішення щодо модифікації існуючої товарної номенклатури й товарного асортименту, які передбачають генерування ідей нових (модифікованих) товарів і їх відбір, розроблення задуму товарів і перевірку;

3) власне товарному рівні, на якому розробляють товарну інноваційну стратегію і маркетингові програми з просування кожної з товарних інновацій (у межах окремих бізнес-проектів) на ринку. Вони містять: аналіз поточної маркетингової ситуації на ринку і перспектив її розвитку, аналіз ринкових позицій і перспектив підприємства та його продукції.

### Питання для самоконтролю:

1. Вкажіть, що таке трансфер нових технологій і як він проявляється в Україні?
2. Назвіть етап життєвого циклу продукту, починаючи з дослідницьких робіт?
3. Вкажіть особливість наступального плану при продовженні життєвого циклу продукту.
4. Охарактеризуйте оборонний план при продовженні життєвого циклу продукту.
5. Поясніть поняття «технологічний розрив».
6. Вкажіть, які знання необхідні й важливі для управління технологічними розривами?
7. Назвіть, які конкретні дії можуть зробити підприємства при наближенні до технологічного розриву?
8. Сформулюйте, від чого залежить віддача науково-дослідних робіт?

**Література:** 1 с. 46-52, 4 с. 28-30.

### Тема 2.5. «Технологічне прогнозування в інноваційній діяльності»

Науково-технічний прогрес (НТП) являє собою процес безупинного розвитку науки, техніки, технології, форм і методів виробництва. НТП впливає на інноваційну діяльність підприємства, що, в свою чергу, хоча й меншою мірою, впливають на зростання і розвиток НТП.

НТП відображає ті дії, які приймають промислові компанії для підвищення ефективності своєї роботи. Прагнення домогтися переваг у конкурентній боротьбі змушує виробників пропонувати нові продукти і товари, що забезпечать споживачам широкий вибір.

Головними напрямками НТП є:

- комплексна механізація й автоматизація виробництва, використання робототехніки і гнучких виробничих систем;
- комплексна автоматизація й регулювання процесів управління виробництвом на основі

електротехніки і комп'ютерної техніки. Широке впровадження автоматичних систем управління технологічними процесами (АСУТП), створення інтегрованої автоматизованої системи управління виробництвом (ІАСУТП);

- комплексна механізація процесів проектування продуктів і промислових технологій (САПР);
- застосування нових видів енергії і нових її джерел у технологічних процесах;
- використання хімічних процесів для створення нових видів матеріалів із заданими властивостями;
- застосування технологій на базі лазерної, плазмової, вакуумної і детонаційної техніки;
- застосування генної інженерії й біотехнології для поліпшення сортів сільськогосподарських культур, створення штучних кормів і медичних препаратів;
- використання технологічних досягнень, електроніки і комп'ютерної техніки в нових зразках машин і устаткування;
- застосування енергозберігаючих, ресурсозберігаючих і безвідходних технологій, а також товарів, що володіють малою енергоємністю, низьким ступенем забруднення навколишнього середовища;
- пріоритети особистості людського фактора у формуванні системи управління виробництвом.

Викладені шляхи і напрямки НТП свідчать, що тільки ті країни, що в стані «крокувати в ногу» зі світовими економічними тенденціями, можуть розраховувати на успіх у майбутньому. Для досягнення цілей і завдань держава розробляє завдання і принципи своєї інноваційної політики в галузі НДДКР.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Назвіть принципи оцінки довгострокових інноваційних проектів.
2. Надайте визначення ефективності інноваційного проекту.
3. Назвіть кількісні показники економічної ефективності.
4. Вкажіть складові система показників ефективності інноваційної діяльності.
5. Назвіть прогнозні показники ефективності нововведень.
6. Охарактеризуйте показники виробничої (операційної), фінансової ефективності, бюджетної ефективності інноваційної діяльності.
7. Назвіть особливості організації аналізу ефективності інноваційної діяльності.

**Література:** 4 с. 30-34.

#### **Тема 2.6. «Ризик-менеджмент у венчурному інвестуванні»**

Визнання невизначеності як об'єктивної характеристики розвитку організаційних систем, до яких об'єктивно відноситься підприємство, а також розуміння того, що на запланований економічний ефект від впровадження інновацій впливає ряд чинників, котрі можуть змінити очікуваний результат або змінити його наслідки є важливою проблемою будь-якого підприємства.

Причини виникнення невизначеності господарської діяльності підприємства об'єднуються у декілька груп:

- недетермінованість суспільних та господарських процесів, що є наслідком відсутності можливості щодо повного передбачення і прогнозування усіх процесів діяльності підприємства;
- відсутність повної та якісної інформації про стан та тенденції розвитку ринку;
- вплив суб'єктивних чинників на результати аналізу діяльності підприємства внаслідок різного рівня кваліфікації працівників, що здійснюють такий аналіз, приховування частини інформації, дезінформації.

Зрозуміло, що чим вищим є ступінь невизначеності при здійсненні інноваційної діяльності підприємства, тим складнішим повинен бути інструментарій прийняття управлінських рішень. У науковій літературі існує наступна систематизація інноваційних ризиків, яка дає можливість застосування процедур їх аналізу з метою розробки заходів, спрямованих на їх запобігання, зниження або компенсацію.

Підприємницький ризик проявляється у різних аспектах. З одного боку, ризик зорієнтований на отримання позитивних результатів ефективними способами в умовах невизначеності. Ця характеристика ризику є базовою передумовою для здійснення підприємством інноваційної

діяльності. З іншого боку, ризик може зумовити несприятливі соціально-економічні наслідки, оскільки вибір альтернативи завжди базується на неповній і часто недостовірній інформації на момент прийняття рішення. Ця характеристика зумовлює необхідність управління ризиками інноваційної діяльності підприємства.

### Питання для самоконтролю:

1. Вкажіть, що служить головним орієнтиром при створенні інновацій?
2. Назвіть, які основні ризики інноваційної діяльності?
3. Назвіть види ризиків в інноваційній діяльності підприємства.
4. Наведіть приклад ефективної інновації, про яку ви знаєте, ви можете навести. Вкажіть, з якими ризиками стикнулися при її впровадженні?
5. Вкажіть види ризиків в венчурному інвестуванні.
6. Назвіть можливі наслідки різних видів ризиків при реалізації проекту.
7. Перелічіть послідовність дій, що забезпечують зниження ризику при реалізації проекту.
8. Вкажіть, як можна описати зразкову структуру проекту, направлено на проведення науково-дослідних робіт?

**Література:** 1 с. 35-45, 4 с. 35-42.

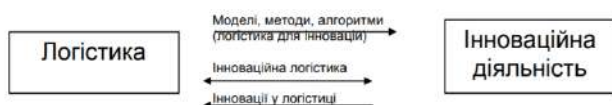
### Тема 2.7. «Логістика в інноваційному процесі»

Взаємозв'язок логістики з інноваційною діяльністю є багатоаспектним, а саме :

- по-перше, використання логістики як науки про оптимальне управління матеріальними та супутніми потоками, логістичними системами та процесами для оптимізації здійснення інноваційної діяльності означає її підтримку та забезпечення ефективності;

- по-друге, впровадження логістики (чи її окремих фрагментів, функцій) у діяльність багатьох вітчизняних підприємств, організацій та установ є вже інноваційною діяльністю для них; по-третє, сама логістична діяльність, як і будь-яка інша діяльність на підприємстві, потребує інновацій.

Розглянемо окремо кожний із напрямів взаємозв'язку логістики з інноваційною діяльністю.



Перший напрям: використання логістики в інноваціях. В умовах динамічного розвитку логістики, як науки про оптимізацію управління поточними процесами в економіці, актуальними є проблеми впровадження наукових засад логістики у теорію та практику інноваційного менеджменту. Органічний зв'язок логістики та маркетингу підтверджує, що поряд з маркетинговим підходом до інноваційного менеджменту своє місце повинен зайняти логістичний підхід.

Вивчення основних методів інноваційного менеджменту також підтверджує доцільність їх доповнення логістичними методами, моделями та алгоритмами.

Використання логістичного підходу в інноваційній діяльності дає певні переваги щодо інтегрованої підтримки інноваційно-ї діяльності:

1) на «вході організації» – до чого відноситься все, що отримує фірма для виробництва товарів: сировину, матеріали, комплектуючі вироби, енергію, нове обладнання, кадри, документи.

Слідуючих логістичних методів для покращення «входу організації» основними можуть вважатися: використання ABC-аналізу, експертних методів для вибору постачальника, використання моделей EOQ, «make or buy», методу повної вартості для оптимізації процесів закупівлі;

2) для удосконалення взаємодії організації з зовнішнім середовищем організації, компонентами якої є макросередовище, інфраструктура та мікросередовище, що мають прямий або непрямий вплив на конкурентоспроможність, ефективність та стабільність роботи фірми. Тут доцільним є використання методів визначення меж ринку, «центру ваги», мережних моделей, моделей нарахування балів, калькулювання витрат для оптимізації каналів збуту;

3) для покращення сервісу товару у споживача. З позицій логістичної підтримки доцільними будуть: організація логістичного обслуговування, розробка систем обслуговування споживачів,

