

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ»

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2020

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління інноваціями» (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. М. К. Гнатенко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020 . – 45 с.

Укладач канд. екон. наук, доц. М. К. Гнатенко

Рецензент

С. І. Плотницька, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 29 серпня 2019 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1 Інновації: становлення та сучасні тенденції розвитку.....	6
Тема 2 Інноваційна діяльність як об'єкт управління.....	11
Тема 3 Сучасні організаційні форми реалізації інновацій.....	15
Тема 4 Державне регулювання інноваційної діяльності.....	21
Тема 5 Стратегічне управління інноваційним розвитком організації.....	23
Тема 6 Управління інноваційним проектом.....	31
Тема 7 Управління проектними ризиками.....	35
Тема 8 Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності.....	38
Список рекомендованих джерел.....	44

ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління інноваціями» є формування теоретичних і прикладних знань у галузі управління інноваціями та особливості його здійснення суб'єктами господарювання в умовах ринкових відносин: організаційні форми інноваційної діяльності, управління інноваційним розвитком організації та інноваційним проектом, управління ризиками та державна підтримка інноваційної діяльності.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління інноваціями» є:

– одержання сучасних знань з теоретичних та методологічних основ управління інноваціями,

– опанування прикладними аспектами інноваційної діяльності.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

– понятійно-категоріальний апарат дисципліни;

– зміст, ознаки та особливості інноваційного розвитку, роль інновацій в розвитку економічних систем та підвищенні їх конкурентоспроможності;

– сучасні організаційні форми здійснення інноваційної діяльності, її основні етапи та принципи ефективної взаємодії учасників;

– методичні положення та інструментарій оцінювання рівнів інноваційного розвитку економічних суб'єктів;

– основи теорії інноваційної діяльності організації (підприємства);

– характер впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо інноваційної діяльності;

– призначення, принципи та алгоритм розробки стратегії інноваційного розвитку організації (підприємства);

– типи стратегії інноваційного розвитку та передумови їх реалізації;

– засади управління ресурсним забезпеченням інноваційно-інвестиційних проектів та методичні засади оцінювання результативності інвестування;

вміти:

– враховуючи стан економічного розвитку і специфіку діяльності суб'єкта господарювання, обґрунтовано оцінювати і вибирати найефективніші напрямки інноваційного розвитку, прийнятні з погляду зовнішніх і внутрішніх умов;

– генерувати та проводити попередній відбір комерційно привабливих інноваційних рішень з використанням методів генерації ідей;

– розробляти проект стратегії інноваційного розвитку організації (підприємства) та обґрунтовувати найбільш ефективний варіант її реалізації;

- обирати та застосовувати маркетингові інструменти, найбільш адекватні певному інноваційного процесу;
- виконувати аналіз і оцінку структури інвестицій при прийнятті рішень щодо фінансування проектів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання;
- ідентифікувати та оцінювати ризики інноваційної діяльності, а також контролювати їхній рівень засобами ризик-менеджменту;
- формувати інформаційну базу для управління інноваційним розвитком мати компетентності:
- здатність орієнтуватися в інноваційній політиці підприємства та держави;
- здатність аналізувати ефективність інноваційних процесів та інноваційної діяльності;
- здатність організувати розробку та впровадження інноваційних проектів.

ТЕМА 1 ІННОВАЦІЇ: СТАНОВЛЕННЯ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

- 1.1 Становлення та розвиток теорії інновацій.
- 1.2 Іноваційні теорії економічного розвитку.
- 1.3 Сутнісні характеристики інновацій.
- 1.4 Класифікація інновацій.

Контрольні питання

1. Що означає термін «інновація»?
2. Назвіть п'ять змін у розвитку за Й. А. Шумпетером.
3. У чому відмінність понять «новація» та «інновація»?
4. Перелічте й охарактеризуйте функції інновацій.
5. Перелічте й охарактеризуйте класифікаційні ознаки інновацій.
6. Що таке інновація у формі продукту?
7. Перелічте й охарактеризуйте види інновацій.
8. Яким чином тенденції розвитку сучасної світової економіки впливають на виникнення нових моделей управління?
9. У чому суть циклічності розвитку?
10. Класична теорія нововведень, основні її розробники.
11. Неокласична теорія нововведень.
12. Теорія прискорення, основні її положення і розробники.
13. Соціально-психологічна модель інноваційного розвитку.

Завдання 1.1

Реактивна інновація – інновація, яка забезпечує виживання підприємства; нововведення, що здійснюється у відповідь на дії конкурента; сприяє збереженню ринкових позицій фірми, але не створює додаткових конкурентних переваг. Здійснення реактивних інновацій характерно для компаній, що використовують оборонні стратегії.

Наприклад, через прискорений розвиток ринку стільникового зв'язку в Україні компанії, що працюють в даній області, регулярно пропонують нові послуги (нові тарифи, нові умови надання зв'язку), що дозволяють розширити коло клієнтів.

Стратегічна інновація – інновація, при впровадженні якої фірма розраховує на отримання додаткових конкурентних переваг в майбутньому. Підприємства, що реалізують стратегічні нововведення, використовують активну (наступальну) інноваційну стратегію. Стратегічні інновації швидше направлені на формування нових потреб, ніж на задоволення існуючих запитів на ринку.

Фірма-інноватор при впровадженні стратегічної інновації випереджає своїх конкурентів, що дозволяє їй тимчасово монополізувати ринок (до моменту вивода на ринок реактивної інновації найближчими конкурентами). Цю перевагу агресивний інноватор може використовувати для посилення своїх конкурентних позицій.

Питання

1. Наведіть власні приклади стратегічних і реактивних інновацій.
2. Інновації в запропонованих прикладах орієнтуються на наявний платоспроможний попит на ринку, чи формують нові ринкові потреб, чи сприяють збереженню ринкових позицій фірми?

Завдання 1.2

Професор Крістофер Рід і його колеги з хімічної кафедри університету Каліфорнії створили найпотужнішу в світі кислоту, яка, щонайменше, в мільйон разів могутніше концентрованої сірчаної кислоти. Склад, названий карборановою кислотою, є першою «суперкислотою», яку можна зберігати в пробірці, тоді як попередній рекордсмен роз'їдав скло. Вона більш ніж в 100 трильйонів раз кисліше, ніж звичайна вода. В якості практичного застосування «суперкислота» могла б використовуватися для близького вивчення раніше невлених хімікалій або ж для надання допомоги хімічній промисловості в більш ефективному управлінні реакціями.

Питання

1. Чи є це відкриття інновацією і якщо так, то чому?

Завдання 1.3

Історія стільникового зв'язку починається в 1946 році. Компанія AT & T Bell Laboratories (США) висунула і реалізувала інноваційну ідею – створила радіотелефони, що встановлюються в автомобілях. Радіопередавач дозволяв пасажирам або водієві зв'язатися з АТС і таким чином зробити дзвінок.

Для зв'язку виділяється діапазон з фіксованими частотними каналами. Компанія розробила систему осередків або сот, звідки і пішла сьогodнішня назва стільникових телефонів.

У 1979 році Японія зацікавилася американською розробкою і почала проводити відповідні випробування.

В СРСР перша автоматична дуплексна система професійного стільникового радіозв'язку з рухомими об'єктами під назвою «Алтай» заробила в кінці 1950-х років. Протягом довгого часу «Алтай» був єдиним засобом мобільного зв'язку в країні.

Питання

1. До якої класифікаційної групи інновацій відноситься стільниковий зв'язок для США, Японії, України? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 1.4

Розробники компанії Sony створили ігрову комп'ютерну приставку Play Station 2, включивши в неї максимально можливе число ноу-хау. Клас іграшок довелося переглянути, оскільки виявилось, що потужний процесор, покликаний забезпечити високий рівень комп'ютерної графіки в іграшці, володіє ще здатністю зчитувати візуальну інформацію для точного наведення бойоголовки бойової самонавідною ракети на ціль. Тільки за березень 2000 року продали 1,4 млн ігрових приставок, поки не знайшлися нові властивості чудо-машини, в зв'язку з чим її експорт був обмежений.

Питання

1. До якого виду можна віднести дану інновацію?
2. Чи є дана ситуація прикладом помилкового віднесення інновації до того чи іншого класу за критерієм «призначення»? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 1.5

Дж. Пільдич в своїй книзі «Шлях до споживача» стверджує, що «... кожні 9 з 10 фірм в якості відправної точки своїх дизайнерських розробок використовують товари конкурентів. Половині фірм ці товари служать в якості джерел ідей. Трохи менше половини фірм (46 %) заявили, що пристосовують для себе товари конкурентів або намагаються вдосконалити їх, 6 % фірм визнали, що просто копіюють ці товари».

Питання

1. До якої групи інновацій відносяться розробки 90 % фірм? Поясніть свою відповідь.
2. Яким чином, на Вашу думку, буде змінюватися співвідношення фірм, які копіюють товари конкурентів, в найближчому майбутньому? Чому?

Завдання 1.6

Світ повний можливостей, великих і маленьких. Ми до сих пір чекаємо ліки від раку, смачної їжі без жирів, схеми втрати ваги, яка спрацює сама по собі, «літаючих по повітрю» машин, які не переповнюють перехрестя. Але поки чекаємо, можна ж зосередитися на тому, як зробити краще існуючі товари та послуги, застосовуючи сотні способів.

Пошукаємо проблеми. Люди скаржаться на те, що їм важко заснути вночі, звільнитися від безладу в будинку, знайти підходящу роботу, провести відпустку

за коштами, вирубати дерева в саду і так далі. Кожна проблема може надихнути на пошук рішень. Як говорив Джон Гарднер, засновник Common Cause: «Кожна проблема – це блискуче прихована можливість».

Пошукаємо тенденції. Безумовно, Ви можете запозичити кілька ідей з переліку Faith Popcorn, що визначає основні тенденції сучасного суспільства; там їх 16, в тому числі так звані: «плетіння кокона», «омолодження» і «спрощення життя».

Про плетіння кокона можна говорити по відношенню до людей, які проводять більшу частину часу вдома, так як зовнішній світ здається їм занадто грубим; тому вони обмірковують шляхи, як зробити свій будинок більш комфортним, оточивши себе підходящими меблями, електронною апаратурою і чимось розважаючим. Омолодження фіксує той факт, що люди за сорок хочуть виглядати молодше; звідси бурхливе зростання продажів кремів від зморшок, автомобілів «Ягуар» і розвиток пластичної хірургії. Спрощення життя означає, що люди прагнуть до менш гарячкового існування, шукають більш простого життя в невеликих містах.

Але говорити треба не лише про можливості. Успіх приходить тоді, коли можливості підкріплюються відповідною підготовкою. Компанія повинна «створювати собі історію» або ставати історією. Хтось порівняв ринковий попит зі стрімким потоком: якщо Ви не закинули вудку досить швидко, рибу не спіймаєте. Марк Твен зрозумів це зі свого гіркого досвіду: «Я рідко міг побачити можливість перш, ніж вона зникла».

Одна з найбільших можливостей в наші дні – зайнятися таким бізнесом, де можна призначати ціни значно нижче, ніж у конкурентів, і який в той же час міг би стати прибутковим. Це секрет компаній Wal-Mart, Southwest Airlines, IKEA та Dollar General. Вони вибудовують свій бізнес так, щоб бути здатними запропонувати більш низькі ціни, ніж у конкурентів.

З огляду на величезне і незмінно зростаюче число сімей з низьким доходом, ці роздрібні продавці привертають до себе мільйони лояльних до них покупців.

Розабет Мосс Кантер у своїй книзі «When Giants Learn to Dance» («Коли гіганти вчаться танцювати») зауважує: «Майбутні роки будуть кращими для тих, хто зрозумів, що необхідно дотримуватися балансу між мріями і дисципліною. Майбутнє належить тим, хто зуміє скористатися потенціалом широких можливостей, але зрозуміє, що існує реальність більш обмежених ресурсів, і знайде нові рішення, що дозволяють їм робити більше за допомогою меншого».

Як сказав Ральф Уолдо Емерсон: «Цей час – як, втім, і всі часи – час великий, якщо ми знаємо, що з ним робити».

Питання

1. Які проблеми сучасної економіки можуть стати потенційними можливостями для відкриття нового бізнесу в найближчий час?
2. Якими Вам вбачаються перспективи розвитку нового бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки?

Завдання 1.7

Найвідоміша фірма-виробник престижних роялів Steinway («Стейнвей») для створення одного інструмента використовує 12 тисяч різних деталей і 26 типів клею. Компанія нараховує всього 400 майстрів, що випускають 25 тисяч інструментів на рік. Традиційно ці роялі виготовляються цілком вручну і відкидаються будь-які сучасні принципи і стандарти. Однак фірма Yamaha («Ямаха») та інші виробники, що випускають близько 200 тисяч інструментів в рік, поступово захоплюють і «особливу» нішу Steinway. Хоча успіх фірми Steinway в області створення унікальних, першокласних і престижних роялів ніхто і не заперечує, все ж зміни бачаться неминучими і тут. Обмежене число службовців, неможливість кар'єри в силу унікальності їх знань, негнучкість внутрішньої структури і відсутність технологічних потужностей для диверсифікації і задоволення нових потреб ринку – всі ці фактори говорять про необхідність інновацій. Оскільки ніхто з керівників фірми в силу своєї прихильності старій стратегії розвитку не в змозі що-небудь змінити, був залучений колишній генеральний директор General Electric («Дженерал Електрик») для проведення інноваційного менеджменту.

Питання

1. Які головні чинники, що визначають конкурентоспроможність сучасної організації, не були враховані керівництвом фірми Steinway?
2. Що стало основною причиною залучення колишнього генерального директора General Electric для керівництва фірмою Steinway?
3. Чи достатньо знань традиційного менеджменту для успішного керівництва комерційними організаціями і підприємствами в ринковому середовищі?
4. Яким чином необхідно здійснювати інноваційну діяльність, щоб зміни не позначилися на традиційно високій якості роялів Steinway?
5. Як Ви можете пояснити вираз «менеджери змінюються набагато повільніше, ніж навколишнє середовище»?

ТЕМА 2 ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

- 2.1 Інноваційний процес.
- 2.2 Інноваційна діяльність.
- 2.3 Життєвий цикл інновацій.

Контрольні питання

1. Назвіть параметри інноваційних процесів.
2. Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність».
3. Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні.
4. Особливості фундаментальної наукової діяльності, прикладних науково-дослідних розробок, проектно-конструкторських і науково-технічних робіт, виробничої інноваційної діяльності.
5. Оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність організації.
6. Учасники інноваційної діяльності.
7. Завдання управління інноваційною діяльністю.
8. Технологія управління інноваціями.
9. Сфера інноваційної діяльності.
10. Ринковий механізм (ринок новацій, ринок інвестицій, ринок чистої конкуренції нововведень) та інфраструктура інноваційної діяльності

Завдання 2.1

Лауреат Нобелівської премії 2000 року віце-президент РАН Ж. І. Алферов, директор Фізико-технічного інституту ім. А. Ф. Іоффе, нагадує, що якщо умовно Ви витрачаєте 1 млн рублів на НДР, то повинні викласти 10 млн рублів на розвиток і 100 млн рублів на організацію виробництва. Знайти гроші на масштабне виробництво проблематично, а НДР за відсутності власної високотехнологічної промисловості теж не отримує належного розвитку. Тому, перш за все, треба організувати власні пілотні лінії для того, щоб після НДР займатися розвитком виробництва; при цьому розроблені елементи можуть вже ув'язуватися в систему і на лінії будуть відпрацьовуватися технології для великомасштабного виробництва кінцевих продуктів – електронних пристроїв. Одна з пілотних ліній буде виготовляти напівпровідникові лазери різних типів і досвідчені екземпляри пристроїв на їх основі. Тоді можна буде продавати готові технології як всередині країни, так і на Заході значно дорожче, ніж «недоведені полуфабрикати», а головне, буде отримана основа для розвитку власного масового виробництва. Сьогодні Захід купує в Росії розробки, зроблені в процесі

НДР, використовуючи, однак власні пілотні лінії, – цю ситуацію необхідно змінити.

Питання

1. Яким чином можна використовувати рекомендації Ж. І. Алфєрова при організації інноваційної діяльності?
2. Яким чином можна поєднувати комерційну вигоду з виробництвом фундаментального наукового знання?
3. Яким, на Вашу думку, має бути співвідношення витрат на фундаментальні і прикладні дослідження? Аргументуйте свою відповідь.

Завдання 2.2

Збитки компаній, пов'язані з провалом нової продукції, часто досягають величезних масштабів. Наприклад, втрати компанії Ford при спробі запуску моделі «Едсел» склали близько 300 млн доларів. Інновація компанії Xerox по виводу на ринок комп'ютерів закінчилася збитками в 200 млн доларів. Провал великого проекту «Iridium» корпорації Motorola («Моторола») оцінюється в 2 млрд доларів. Таких прикладів чимало. Проте, фірми продовжують вкладати значні кошти в НДДКР і виведення на ринок нових товарів і послуг. У 2000 році загальні затрати на дослідження і розробки (R & D) склали у British Telecom («Бритіш Телеком») 345 млн фунтів стерлінгів, у IBM – 4575 млн, у Microsoft («Майкрософт») – 3800 млн, у Lucent Technologies («Льюсент Текнолоджіс») – 4496 млн доларів.

Компанією Mannesmann («Маннесманн») зареєстровано 763 винаходів і 157 товарних марок. У фірми Nokia («Нокія») є 52 научних центри, в сфері R & D зайнято 17 тисяч чоловік, а щорічні витрати на НДДКР становлять 10 % від загального продажу.

Питання

1. Чим можна пояснити витрати компаніями з року в рік величезних фінансових і людських ресурсів для розробки інноваційних проектів, які часом себе не виправдовують?
2. Чи можна розглядати основну властивість інновації – новизну як найважливішу конкурентну перевагу?

Завдання 2.3

У сучасних умовах до одного із спонукальних мотивів створення нововведень відноситься конкуренція на ринку, яка стимулює підприємства розробляти та впроваджувати новинки або для утримання своїх позицій на ринку, або для освоєння нового сегмента і отримання додаткових конкурентних переваг.

Наприклад, кризове зниження попиту на великовантажні автомобілі було вчасно передбачено керівництвом АТ «ГАЗ» і проігноровано вищим менеджментом АМО «ЗІЛ». В результаті була розроблена нова модель мікрогрузовіка («Газель»), що дозволило підприємству зберегти свою платоспроможність за рахунок освоєння нового сегмента ринку. Московський автозавод продовжував випускати великовантажні автомобілі, які не знаходили попиту, поступово втрачаючи ринок і терплячи значні збитки.

Питання

1. З яких причин, на Вашу думку, відбулося зниження попиту на великовантажні автомобілі?
2. Які чинники можуть свідчити про зміни в перевагах споживачів?

Завдання 2.4

Побічними результатами інноваційного процесу є параметри і властивості новації, які в момент формулювання інноваційної концепції або не могли бути виявлені, або з якоїсь причини не був виявлений їх комерційний потенціал.

Одним з найбільш відомих прикладів є клеючий папір компанії 3М, за допомогою якого два об'єкти не могли бути зклеєним назавжди, їх легко можна було відокремити один від одного. У кінцевому рахунку винахід призвів до появи абсолютно нового і дуже вигідного напрямку бізнесу, який не виник би у разі зосередження розробників тільки на початкових цілях.

Питання

1. Чи відомі Вам подібні приклади?
2. Як Ви вважаєте, відбуваються подібні події зовсім випадково або є результатом цілеспрямованого наукового пошуку?

Завдання 2.5

Якщо на будь-який сегмент ринку електронної техніки виходить японська компанія, яка раніше на ньому не працювала, то даний факт, швидше за все, буде сприйнятий серйозно і навіть з довірою. Щось схоже відбувається і з підприємствами країни, що входять в галузь, чия продукція не користується високою репутацією. Наприклад, в принципі можлива поява на ринку українського підприємства, що виробляє сучасні копіювальні апарати, але навряд чи ринок позитивно відреагує на їх появу.

Навіть якщо вони виявляться високої якості, має пройти немало років, поки цей факт знайде визнання на ринку. Але виникає питання: а чи доживе до цього часу українське підприємство, що зайняло чималі гроші на реалізацію складного інноваційного проекту? Скоріше за все – ні. У кращому випадку цей бізнес буде перекуплений підприємцем, що успішно працює в данному сегменті ринку.

Питання

1. Перерахуйте основні проблеми вибору напрямку інноваційної діяльності. Які фактори при цьому необхідно враховувати?
2. Якою може бути реакція ринку (споживачів) на товар-новинку від невідомого виробника? Опишіть варіанти і проаналізуйте причини такої реакції.

Завдання 2.6

«Подвійні технології»

Група фахівців (шість осіб) оборонної організації ще до оголошення конверсійних програм вирішила використовувати принцип «подвійних технологій» і розробила для цивільної промисловості унікальні фільтрові пристрої, що заміщають подібні імпорتنі пристрої вартістю кілька десятків тисяч доларів. При цьому розроблений пристрій набагато перевершує імпортний за технічними характеристиками і був більш економічним завдяки дешевизні матеріалів і робочої сили. Багатьом хімічним і іншим промисловим організаціям такий пристрій був необхідним в десятках екземплярів, так що проблем зі збутом не передбачалося.

Однак оборонне підприємство було абсолютно не зацікавлене в просуванні продукту, оскільки саме виявилось в надвичайно скрутному становищі через відсутність замовлень. Група спеціалістів сформувалася в самостійне мале підприємство (з 10 осіб) і відразу стала шукати стратегічного партнера з просування продукту.

Щоб добути кошти на існування, організація займалася торгівлею комп'ютерами з їх передпродажною підготовкою, ремонтом електронних приладів і хімічних установок, консультуванням в рамках колишньої тематики. Широко практикувалося залучення трудових ресурсів і потужностей свого колишнього підприємства і справжнього орендодавця.

Питання

1. Чому керівництво даного оборонного підприємства було не зацікавлене в просуванні нового продукту?
2. Які критерії оцінки та відбору інноваційних проектів?
3. Назвіть основні проблеми залучення інвестицій в інновації.

ТЕМА 3 СУЧАСНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

- 3.1 Наукові організації.
- 3.2 Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності.
- 3.3 Організаційні форми інтеграції науки та виробництва.

Контрольні питання

1. Принципи організації інноваційних процесів за циклом «дослідження – виробництво – дифузія – комерціалізація».
2. Види наукових, проектних та інноваційних організацій.
3. Роль академічного та освітянського секторів.
4. Зміст понять «технопарк», «технополіси», «інкубатор інновацій».
5. Організація виконання НДДКР і інформаційне забезпечення інноваційних процесів.
6. Організація впровадження й трансферу наукових інновацій.
7. Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку.
8. Особливості менеджменту в наукових організаціях і малих інноваційних підприємствах.
9. Інноваційні венчурні фонди.
10. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.
11. Науково-технічне співробітництво.
12. Форми інтеграції науки і виробництва.
13. Конкуренція та кооперація в галузі сучасних інноваційних технологій.
14. Види виробничої та технологічної кооперації.

Завдання 3.1

Одна з основних проблем в управлінні інноваціями – тимчасовий характер вигод, одержуваних від реалізації інноваційних проектів. Новатор має надприбуток тільки до тих пір, поки конкуренти не оцінять потенціал нового товару або технології і не почнуть копіювати інновації. Новатор також залежить від розвитку НТП, державної політики регулювання, зміни споживчих переваг. Таким чином, найважливішим завданням планування інноваційної діяльності є конструювання стратегій, що дозволяють зберігати тривалий час потоки прибутків від впровадження інновацій.

Грунтуючись на твердженні, що конкуренція виникає не на кінцевій стадії комерціалізації нового продукту, а супроводжує всі етапи розробки і створення новинки, можна стверджувати, що на кожному етапі компанії слід вибирати ту

чи іншу стратегію поведінки по відношенню до конкурентів. Залежно від можливостей фірми, її інноваційної стратегії, типу товару або послуги і етапу життєвого циклу новинки, компанія може дотримуватися наступних інноваційних конкурентних стратегій: «блокування», «випередження» і «кооперації».

Стратегія «блокування» може бути використана, коли компанія вже випустила новий товар на ринок і прагне продовжити період отримання максимальних прибутків шляхом блокування доступу конкурентів на цей ринок. Обмежити доступ конкурентам можна двома способами. Перший – це використання на кожній стадії створення нового товару унікальної технології і ноу-хау, яких немає у конкурентів, і закриття доступу до даної інформації. У ситуації, коли інші фірми також мають нові технології і мають аналогічні можливості, компанія-новатор може сигналізувати про майбутнє зниження цін на свою продукцію в разі появи товарів-аналогів. Дана міра зазвичай призводить до відмови потенційних імітаторів, орієнтованих на отримання надприбутків, від впровадження на ринок.

Ефективність блокування доступу конкурентів на ринок на будь-якій стадії життєвого циклу новинки залежить від того, наскільки унікальними і комплексними знаннями володіє компанія на кожній з стадій. Наприклад, на стадії розробки заходи щодо захисту інтелектуальної власності стають серйозною перешкодою для імітаторів. Досить ілюстративним є інноваційний проект компанії Apple по випуску нового товару «Macintosh». Apple вдалося максимально ефективно використати своє ноу-хау в області внутрішнього і зовнішнього дизайну нового товару завдяки двом факторам. По-перше, права на інтелектуальну власність були оформлені таким чином, що інші фірми не мали можливості копіювання навіть окремих компонентів. По-друге, компанії вдалося створити таку унікальну концепцію товару і настільки чітко його позиціонувати, що вивести на ринок аналог було практично неможливо. Всі спроби компанії Microsoft запропонувати ринку аналогічну операційну систему призвели до появи в 1995 році Windows 95, яка, за деякими оцінками, є копією операційної системи «Macintosh» 1987 року.

Питання

1. Чи достатньо керівництву організації вжити заходів щодо захисту інтелектуальної власності для збереження конкурентних переваг?
2. Яким чином фірма-інноватор може здійснити захист своїх розробок від імітаторів?

Завдання 3.2

У світовій практиці найбільш ефективна орієнтація на економічний інтерес санкціонованих користувачів, податкових пільг і переваг, що надаються законодавством.

В рамках загальної стратегії захисту та використання промислової власності доцільна розробка спеціальної стратегії патентування винаходів і використання частини інформації в режимі ноу-хау. При цьому необхідно враховувати як окремі етапи випуску продукції на основі винаходу (можливість реалізації окремих етапів на різних заводах), так і можливість виготовлення окремих комплектуючих і вузлів на різних підприємствах. Чим більше виробників-суміжників зможуть отримати податкових пільг і переваг, тим швидше стануть впроваджуватися винаходи і дешевше буде власна продукція.

Наприклад, для патентування нового полімерного матеріалу, що використовується в якості покриття теплиць («полісвітан»), спершу був представлений склад з полімерної матриці і активної добавки, перетворюючої ультрафіолетову складову світла в інфрачервону область, що підвищувало врожайність плодів і овочів і скорочувало терміни їх дозрівання. В ході аналізу об'єкта було встановлено, що запропонований склад вимагає також оригінальної технології самої добавки, технології її внесення в полімерну матрицю, а кінцевому користувачеві необхідно освоїти додаткові агротехнічні прийоми.

На основі більш детального аналізу всього виробничого циклу був зроблений висновок, що в якості проміжних продуктів на різних підприємствах можуть проводитися і окремо продаватися:

- активна добавка;
- концентрат добавки в полімерних гранулах;
- власне плівка «полісвітан»;
- сільськогосподарські продукти, вирощені з використанням плівки.

Також було встановлено, що виділення чотирьох об'єктів патентування замість одного, безперечно головного, дозволить забезпечити економічні переваги не тільки для всіх виробників і споживачів, а й для тих організацій, які будуть реалізовувати проміжні та кінцеві продукти, аж до продуктів харчування. При цьому у автора і патентовласника з'явиться можливість не тільки отримувати додатковий прибуток за рахунок продажу ліцензій, а й забезпечити надійну охорону всіх етапів технології, ефективний контроль всіх стадій виробництва і використання продуктів на основі винаходів.

Таким чином, один патент на склад плівки забезпечує комплексний правовий захист, а три інших сприяють:

- вилученню додаткового прибутку;
- можливості авторського контролю якості;

- проведенню єдиного маркування товарним знаком «Полісвітан»;
- зниження ціни та підвищення конкурентоспроможності нової плівки.

На жаль, є безліч зворотніх прикладів, коли некваліфікована робота патентних служб призводить до того, що, отримавши один патент, автор і патентовласник упускають суміжні області (шахматне патентування), – це призводить до колосальних втрат, оскільки кваліфіковані патентні служби конкурентів (японських і інших компаній) заповнюють потенційні ніші.

Таким чином, при розробці та реалізації стратегії патентування доцільно використовувати системно-функціональний підхід, а при виборі окремих елементів патентного захисту необхідно враховувати можливість виготовлення проміжних продуктів в якості ринкових товарів. Інакше кажучи, за допомогою патентування захищаються всі продукти, які можуть бути окремо вироблені і продані, в тому числі і у вигляді напівфабрикатів.

Сучасне велике, тим більше наукомістке, конкурентоспроможне підприємство важко уявити без патентно-ліцензійної відділу – служби, завданням якої є охорона промислової власності.

Питання

1. Які цілі переслідує організація, здійснюючи процедуру патентування власних розробок?
2. Яку стратегію охорони інтелектуальної власності можуть здійснювати винахідники-одинаки і невеликі організації для захисту від виробників-піратів?

Завдання 3.3

З появою Інтернету багато аспектів бізнесу радикально змінились, дозволивши істотно підвищити його ефективність. Достатньо зазначити хоча б окремі моменти, які раніше були неможливими або недоступними:

- ви можете поширювати куди більше інформації про свою компанію і її товари, а також щодня торгувати останніми 24 години на добу;
- ви можете здійснювати закупівлі з більшою ефективністю, використовуючи Інтернет для виявлення нових постачальників, онлайнного інформування про свої потреби, здійснення ринкових обмінів та виходу на онлайнні аукціонні ринки, а також на ринки уживаних товарів;
- ви можете розміщувати в мережі замовлення, укладати угоди і здійснювати платежі постачальникам і дистриб'юторам куди швидше і дешевше, ніж при використанні зовнішніх зв'язків з партнерами;
- ви можете більш ефективно здійснювати підбір кадрів, використовуючи дані онлайнних служб працевлаштування та інтерв'ю, передані електронною поштою;

– ви можете працювати з інформацією більш ефективно і оперативно, використовуючи для цього Інтернет;

– ви можете створити особливу внутрішню мережу для зв'язку з співробітниками і з керівництвом. У цій мережі може міститися інформація персонального характеру, новини, відомості про товар, електронні навчальні модулі, графіки роботи компанії і так далі;

– ви маєте можливість працювати на куди більшій території;

– ви можете більш ефективно досліджувати ринки, клієнтів, попотенційних споживачів і конкурентів, використовуючи для цього інформаційні ресурси Інтернету і проводячи спеціальні огляди;

– ви можете надсилати оголошення, купони, проби і інформаційні повідомлення своїм можливим партнерам і споживачам;

– ви можете звертатися з конкретними пропозиціями і оповіщеннями до індивідуальних споживачів;

– Інтернет дозволяє істотно поліпшити логістику. Інтернет може стати прекрасною основою для комунікацій і здійснення закупівель і продажів.

Багато його переваг ще з'ясуються згодом. Керівники багатьох великих компаній вражені його потенціалом.

Питання

1. Яким чином можна використовувати можливості Інтернет для активізації інноваційної діяльності і її здійснення?

Завдання 3.4

Проаналізуйте діяльність двох американських компаній.

1. Фірма General Electric поряд з іншою продукцією випускає електротехнічні шафи для підприємств. Стандартний виробничий цикл виготовлення даного виробу займав три неділі. У зв'язку з посиленням конкуренції керівництво компанії передвжило заходів щодо вдосконалення організації виробництва.

Виробництво шаф було зосереджено на одному заводі (раніше продукція випускалася на шести підприємствах компанії). Велика частина деталей була зроблена взаємозамінною. Був скорочений штат заводських інженерів, а праця залишилися максимально автоматизованою. Для підвищення оперативності в цехах звільнили всіх мастерів і контролерів якості, скоротивши число управлінських рівнів між робітниками і менеджером з трьох до одного.

Функції організації виробництва на робочих місцях, контролю якості продукції, дисципліни праці були делеговані робочим, яких об'єднали в бригади до двадцяти чоловік. Результат: ефективність виробництва зросла на 20 %,

виробничі витрати знизилися на 30 %, терміни виконання замовлень скоротився до 30 днів.

2. Фірма АТТ виробляє засоби зв'язку. Процес розробки виробів в фірмі здійснювався на декількох послідовних етапах: конструкторський відділ передавав свою роботу виробничому, ті в свою чергу – до відділу маркетингу для реалізації виробів на ринку. В результаті на розробку нової моделі телефонного апарата йшло два роки. Керівництвом компанії було поставлено задачу інтенсифікувати розробку і виготовлення продукції.

Для цього були створені групи, що включають від шести до двенадцяти чоловік кожна, в тому числі проєктувальників, виробничих робітників і фахівців зі збуту, яким надали право брати на себе відповідальність за вирішення комплексу задач (конструкція, дизайн, технологічність, вартість виробу).

Новий підхід до організації виробництва дозволив компанії скоротити розробку моделі до одного року (у 2 рази), зменшивши при цьому витрати на виготовлення продукції і підвищивши її якість.

Питання

1. Що спільного і які відмінності в організації та управлінні виробництвом двох американських компаній?
2. У чому Ви бачите основну причину їх ефективної діяльності?
3. В яких галузях сучасної України можливе використання даного американського досвіду?

ТЕМА 4 ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 4.1 Державна інноваційна політика.
- 4.2 Методи реалізації інноваційної політики.
- 4.3 Регулювання інноваційної діяльності.

Контрольні питання

1. Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів.
2. Розкрийте державну інноваційно-інвестиційну політику в Україні.
3. Яка головна мета інноваційної політики держави?
4. Які основні напрямки інноваційної політики держави?
5. Завдання Верховної Ради в сфері інноваційної діяльності.
6. Основні завдання, які стоять перед обласними, районними радами в сфері інноваційної діяльності.
7. Функції Кабінету Міністрів у сфері інноваційної діяльності.
8. У чому переваги конкурсно-контрактної системи створення науково-технічної продукції?
9. Хто приймає рішення про проведення конкурсу?
10. З якою метою в державі здійснюється статистична звітність у сфері інновацій? Наведіть приклади звітності

Завдання 4.1

Держава в особі уряду, міністерств і відомств є одночасно і стимулюючим фактором інновацій (наприклад, екологічне законодавство встановлює норми, що змушують компанії використовувати більш екологічні та менш ресурсомісткі виробництва), але і є найсильнішим бар'єром на їх шляху.

Політика обмеження конкуренції та субсидування окремих галузей економіки часто призводить до пасивного відношення до новаторства з боку ринкових суб'єктів. У багатьох країнах, включаючи Україну, державна підтримка таких галузей, як зв'язок, транспорт, медицина, харчова промисловість, призводить до інертності та відсутності інноваційної активності фірм. Для даних компаній перестає бути актуальною проблема виживання – одного з головних стимулів інновацій. Така ситуація призводить до серйозного зниження конкурентоспроможності в періоди лібералізації економіки та її дерегулювання.

Як приклад можна привести авіаційну галузь США. У період з 1938 до 1988 року Американське бюро цивільної авіації (далі – САВ):

- контролювало ступінь конкуренції;
- визначало повітряні траси;
- встановлювало рівень заробітної плати;

- накладало обмеження на укладення різних угод;
- забезпечувало грошові асигнування;
- оберігало фірми від зайвої конкуренції.

Цими діями САВ звільняло компанії від проблеми винаходів і новаторства. Через зниження рівня зарплати в період дерегуляції, починаючи з 1990-х років, багато авіаційні фірм опинилися банкрутами, злиття в даній галузі закінчилися провалом, рівень якості авіапослуг значно впав, що миттєва відбилося на прибутках. Очевидно, що в даній галузі на ситуацію активно вплинув уряд, створивши структури, що віддалені від конкуренції і відповідно не потребують стратегічних інновацій. Опинившись без потужного покровителя в особі держави, багато великих авіакомпанії не були здатні до проведення будь-яких інновацій для підтримки конкурентоспроможності.

Питання

1. Чи згодні Ви з твердженням, що державна підтримка призводить до інертності та відсутності інноваційної активності фірм, так як перестає бути актуальною проблема виживання – одного з головних стимулів інновацій?
2. Наведіть приклади, що підтверджують цей вислів і заперечують його.

Завдання 4.2

Фахівці вважають, що в світовому господарстві з'явився ряд довгострокових тенденцій. Основними серед них є:

- зростання значущості складних системних виробничих продуктів високої наукоємності, створення яких вимагає формування не менше складних міжгалузевих комплексів, великих багатогалузевих, науково-виробничих високотехнологічних корпоративних структур;
- зміщення уваги в управлінні нововведеннями з окремих інновацій на створення їх систем і системного використання;
- посилення інтеграції науки, освіти, виробництва і ринку;
- складнення і зростання узгодженого комплексного ресурсного забезпечення при просуванні до інноваційного типу розвитку національної економіки.

Питання

1. Для якого типу відтворення характерні перераховані тенденції?
2. Чи відповідає розвиток національної економіки України загальносвітовим тенденціям? Зробіть висновки і прогнози.

ТЕМА 5 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 5.1 Стратегія нововведень і їхня класифікація.
- 5.2 Послідовність етапів розроблення стратегії.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте корпоративні стратегії не диверсифікованої компанії.
2. Опішіть шість типів стратегії диверсифікації фірми.
3. Що являють собою інноваційні центри і як вони впливають на підвищення ефективності економіки?
4. Охарактеризуйте роль інноваційної інфраструктури у розвитку інноваційної діяльності.
5. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації.
6. Стратегія нововведень і їхня класифікація.
7. Взаємозумовленість інноваційної політики та стратегії нововведень організації.
8. Особливості розроблення, впровадження та реалізації стратегії нововведень.
9. Планування інноваційної діяльності.
10. Продуктово-тематичне, технікоекономічне, оперативно-календарне планування інновацій.
11. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації.
12. Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень.
13. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності.

Завдання 5.1

Фрагмент з книги П. Дракер «Завдання менеджменту в ХХІ столітті» (1999). Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу, іншими словами, на підставі ряду уявлень про те, в чому складається її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять.

Стратегія є спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Мета практичної діяльності – забезпечити організації можливість досягнення бажаних результатів в неконтрольованому середовищі. Бо стратегія дозволяє організації свідомо шукати і використовувати собі на благо будь-які сприятливі обставини.

Крім того, стратегія – це найкращий спосіб перевірки теорії бізнеса. Якщо стратегія не забезпечує досягнення запланованих результатів, це перша серйозний ознака того, що настав час переглянути теорію бізнесу. Те ж саме відноситься і до неочікуваного успіху: він часто вказує на те, що теорія бізнесу потребує доопрацювання. Тільки стратегія дозволяє судити про те, в чому для організації полягає «сприятлива можливість». Якщо немає стратегії, то немає і способу визначити, які дії і рішення організації сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть у хибному напрямку і тільки розпорошують ресурси.

Питання

1. Що може бути основою стратегії в період швидких змін і повної невизначеності в XXI столітті?

2. Чи є якісь уявлення (опора), на яких може будуватися стратегія організації взагалі і комерційного підприємства зокрема?

Завдання 5.2

Приклад 1. В одній і тій же галузі діють три фірми. Одна орієнтується на розробку і освоєння радикальних інновацій; інша – здійснює діяльність по безперервному здійсненню виробництва та інших сфер для підвищення обсягів виробництва і зниження витрат; третя – орієнтована на розробку та впровадження системних інновацій.

Приклад 2. Всі умови діяльності підприємства диктує ринок. Інновації, всі, які є, існують тільки для того, щоб забезпечити просування кінцевого продукту на ринку. Все, що робить підприємство, воно робить під збут. Наше завдання – вивчити ринок, виявити, що на даний момент потрібно, прив'язати до умов нашого виробництва і домогтися виконання.

Приклад 3. Підприємство з 2010 по 2015 рік підвищило витрати на НДДКР з 3,4 % обсягу збуту до 8,4 %, дослідні площі подвоїлися, кількість наукового персоналу збільшилася на 40 %.

У 2010 році 57 % доходів компанія отримувала від збуту продукції, якій не виповнилося і чотирьох років, в 2015 році ця частка зросла до 84 %.

Питання

1. Яку конкурентну стратегію вибрала кожна з фірм в прикладі 1?
2. Яка інноваційна стратегія реалізується підприємством в прикладі 2?
3. Обґрунтуйте вид стратегії, обраної підприємством в прикладі 3.

Завдання 5.3

Компаніям XXI століття слід знати, що в їх розпорядженні є арсенал різних стратегій.

Розглянемо більш докладно стратегію використання сприяння партнерів / друзів для створення первинних переваг на відвоюванні ділянок ринку і їх утриманню.

Інформаційна економіка змушує компанії укладати дивні, на перший погляд, союзи. Наприклад, компанія Matsusita визнала вигідним не залишати за собою виключне право на розроблену нею технологію VHS для відеомагнітофонів – навпаки, вона за недорогою ціною продала конкурентам безліч ліцензій на виготовлення касет VHS, завдяки чому в промисловості утвердився стандарт VHS, який витіснив з ринку «Бетамакс», запатентований Sony. Компанія Apple, навпаки, довгі роки дотримувалася розумної, як здавалося, політики захисту свого питомого прибутку, не дозволяючи іншим компаніям відтворювати операційну систему Macintosh. Через багато років «Уолл Стріт Джорнел» назвав це рішення «однією з найгрубіших помилок в історії бізнесу».

Однак в області виробництва програмного забезпечення компанію Matsusita обійшли Netscape і Sun Microsystems, які роздають задарма розроблені ними програмні продукти. Споживачі нічого не платять за завантаження з Інтернету програми перегляду «Навігатор». Але вони створюють великий попит на прикладні програми на базі «Навігатора», які можуть бути написані тільки людьми, у яких є платна версія програмного продукту. Розроблену компанією Sun мову програмування «Ява», за допомогою якої можна створювати прикладні програми, сумісні з будь-якою операційною системою – Windows, Macintosh, IBM, Unix та інші, пропонують користувачам і розробникам прикладних програм безкоштовно. Але якщо Ви захочете реалізувати на ринку свій продукт, Вам доведеться купити ліцензію на всі вхідні в його склад елементи. Головний технолог компанії Sun Ерік Шмідт висловився таким чином: «Спочатку ми хочемо стати всюдисущими, а потім вже отримувати прибуток».

Укладаючи союзи з іншими організаціями, особливо з оптовими фірмами і постачальниками, підприємства будь-якого типу отримують потужну підтримку. Компанії General Motors, Ford і Chrysler не пішли б так далеко вперед від парових автомобілів і паровозів, якби їх не підтримували нафтові магнати і урядові відомства, які займалися будівництвом доріг. Союзи інформаційноємних підприємств є особливо потужною зброєю: в силу низьких граничних витрат виробництва інформації – її заводський собівартості, близькій до нуля, – союзи таких підприємств створюються дуже швидко, а ефект «статус-кво» сприяє їх зміцненню.

Питання

1. Яка роль технологій в підвищенні конкурентоспроможності?

2. Які стратегічні аспекти союзів з іншими організаціями у виробництві нових технологій?

Завдання 5.4

Стратегія – це ключ, націлений на розробку і передачу постійних і відмінних пропозицій цінності на Ваш цільовий ринок. Брюс Хендерсон, засновник Бостонської Консалтингової Групи, попереджав: «Поки бізнес не має унікальних переваг над конкурентами, у його немає причин існувати».

Якщо Ви маєте ту ж саму стратегію, що і Ваші конкуренти, Ви не маєте стратегії. Якщо стратегія відрізняється, але легко копіюється, це слабка стратегія. Якщо стратегія унікально відрізняється і важко копіюється, у Вас сильна і стійка стратегія.

Майкл Портер з Гарварду провів чітку межу між ефективною роботою і стратегічним позиціонуванням. Занадто часто компанії думають, що прагнення домогтися високої ефективності роботи – це вже стратегія. Вони старанно розробляють критерії визначення «виконавців найвищого класу», намагаючись обігнати своїх конкурентів. Але якщо вони біжать по тій же доріжці, що і конкуренти, ті їх можуть наздогнати. Насправді їм необхідно бігти по іншій доріжці. Про компанії, які націлюються на певні групи споживачів і певну групу потреб і видають цілий букет переваг, можна сказати, що вони мають стратегію.

Компанії мають унікальну стратегію, коли:

- 1) вони чітко визначають свій цільовий ринок і його потреби;
- 2) розробляють відмінні і привабливі пропозиції для цього ринку;
- 3) розміщують відмінну мережу постачальників для постачання цих пропозицій цінності на цільовий ринок.

Такі компанії важко скопіювати, тому що процес їх діяльності унікальний. Такий погляд на стратегію не допускає, щоб компанії хотіли створити свою стратегію, тільки заглянувши в Інтернет, запозичили щось у інших фірм, перебудувалися або навчилися управляти взаємовідносинами з споживачами. Все це можна легко скопіювати. Це не визначається як діяльність, що дотримується стійкої стратегії.

Одне з кращих правил для розробки стратегії: намагайтеся визначити, що люблять споживачі цільового ринку і робити якомога більше цього; а також визначити, що вони не люблять і робити якомога менше цього. Значить, потрібно проводити час на ринку і бачити, що там відбувається. Як стверджували Ел Райс і Джек Траут: «Стратегія з'являється з болота ринку».

Ваша стратегія повинна бути унікальним синтезом характерних особливостей, дизайну, якості, обслуговування і витрат. Маючи таку виграшну

позицію на ринку, Ви досягнете успіху в розробці завидною стратегії. А конкурентам залишиться тільки втрачати масу грошей і часу.

Щоб дізнатися погану стратегію, треба побачити її.

Стратегія вчорашнього дня. Американський винахідник Чарлз Ф. Кеттерінг говорив: «Ви не зможете мати краще завтра, якщо весь час думаєте про вчорашній день». Занадто часто в компаніях стратегії «костиніють». Ді Хок, колишній керівник Visa, сказав: «Проблема завжди не в тому, щоб в голову прийшли нові творчі думки, а в тому, як витіснити звідти старі».

Протекціонізм. Американські сталепрокатні компанії не мають стратегії, тому що вони витрачають багато часу, займаючись протекціонізмом. Протекціонізм – вірний шлях зазнати невдачі в бізнесі.

Маркетингові війни. Цінові війни і взаємне руйнування вказують швидше на відсутність стратегії, ніж на її наявність.

Сверхфокусування на проблемах. Пітер Дракер застерігає від «годування проблем, в той час як голодують можливості».

Відсутність чітких цілей. Компанії часто зазнають невдачі в тракторці або встановленні пріоритетів своїх завдань. Президент компанії Armstrong's Lock & Supply Вірі Маллінс говорив: «Якщо Ви не знаєте, куди йдете, дійсно, важко туди потрапити». Компаніям слід робити те, що стратегічно правильно, а не те, що дає негайну вигоду.

Надії на придбання. Компанії, які розробляють свої плани розвитку на основі придбань, а не на основі інновацій, підозрілі. Половина придбань компанії завтра залишаться за бортом.

Стратегія на половину шляху. Що трапиться з тими, хто має стратегію на половину шляху? Вони зійдуть з дистанції.

Віра в те, що якщо не зламано, то не треба і ремонтувати. Це одне з найгірших правил менеджменту. Президент компанії PepsiCo Вайн Келловей стверджував: «В економіці завтрашнього дня, якщо це не зламано, Ви можете поламати це самі, тому що все одно це незабаром станеться».

Сумно, що більшість компаній багаті тактикою і бідні стратегією. Сун-цзи ще в четвертому столітті до нашої ери говорив: «Всі бачать, за допомогою якої тактики я перемагаю, але ніхто не бачить переможної стратегії».

Питання

1. Як, на Вашу думку, залежить стратегія від сфери діяльності і розміру організації?
2. Які основні фактори необхідно брати до уваги під час вибору стратегії?

Завдання 5.5

Конкурентна стратегія, заснована на творчому підході, передбачає як би подвійний зворотний зв'язок шляхом аналізу інноваційного середовища організації, яка складається з факторів інноваційного потенціалу. Ця стратегія вимагає постійної інноваційності, самовдосконалення організації через постійну оцінку і експериментування в області способів аналізу і вирішення проблем.

Прикладом постійної та інтенсивної інноваційної діяльності, що веде до завоювання ринкових позицій, може служити південнокорейській конгломерат Samsung, що складається з 25 фірм, випускаючих широкий асортимент продукції: електронні компоненти, комп'ютери, вантажні автомобілі, будівельне обладнання, судна тощо. Створений в 1938 році в місті Тегу підприємцем БьонгЧул Лі, Samsung на перших порах лише копіював зразки, освоював чужу продукцію за ліцензіями тощо. Тепер же має власні передові розробки в області електроніки, що йдуть на експорт.

Основу його стратегії становлять інтенсивні інвестиції в дослідження та розробки, розвиток виробництва, підготовку кадрів.

На ці цілі витрачається щорічно 2,5 млрд доларів. Один з аспектів стратегії Samsung – переклад збірки простих виробів побутової електроніки в країни з більш дешевою робочою силою і концентрація вітчизняних потужностей на розробці і виробництві продукції високої вартості, зокрема вкладаються великі кошти в виробництво з перспективою росту (наприклад, в аерокосмічну промисловість). З метою освоєння областей високої технології створені 13 центрів НДДКР в інших країнах.

Стратегія нововведень уже привела до значних успіхів на ринку електроніки. Дочірня компанія Samsung Electronics, створена в січні 1969 року, перетворюється з масового виробника дешевих телевізорів в новатора в деяких областях світового ринку продукції електроніки, зокрема напівпровідників, елементів пам'яті, телефонної апаратури. На ці цілі фірмою було витрачено понад 3 млрд доларів. В дослідження і розробки в області побутової електроніки Samsung вкладає близько 10 % обсягу продажів.

Samsung Navy Industries вперше в світі розробила новий тип танкера, затратила 900 млн доларів на будівництво автомобільного заводу, планує спільні з американськими компаніями роботи зі створення електромобіля. Samsung Aerospace, почавши в 1977 році з виробництва електронних годинників та фотокамер, зараз бере участь у виробництві вертольотів з Bell Canada, співпрацює з Lockheed і Pratt & Wyttny, випускає багато видів компонентів для літаків, що виробляються у всьому світі, планує самостійне виробництво літаків і комунікаційного супутника. Її виробництво ще не досягло рівня рентабельності,

але, як вважає президент компанії, придбання технології набагато важливіше, ніж високі показники поточного прибутку.

Питання

1. Чи сприяє стратегія нововведень формуванню конкурентних переваг? Аргументуйте свою відповідь.

2. Чому, на Вашу думку, придбання технології набагато важливіше, ніж високі показники поточного прибутку?

Завдання 5.6

Прикладом щасливої стратегії є те, як в 1960-х роках компанія Honda захопила значну частину американського ринку мотоциклів – переважно за рахунок британських виробників.

У 1975 році уряд Великобританії опублікував підготовлений Бостонською консалтинговою групою (ВСС) звіт, якому розглядалися варіанти стратегії британських виробників мотоциклів. У центрі звіту були економічний аналіз виробництва (оперував такими концепціями, як «досвідчена крива») і загрозливий образ стратегії Honda, націленої на завоювання світового панування. Остання зображувалася наступним чином:

«Ще в 1960 році на експорт йшло тільки 4 % вироблених в Японії мотоциклів. У наступні роки японці розгорнули масовое виробництво мотоциклів і домоглися зниження собівартості за рахунок масштабів виробництва. На початку 1960-х років японці використовували можливість знизити ціни для завоювання світового ринку».

Ця аналітична записка виходила з уявлення, пізніше підтверженого професорами, що викладають бізнес-стратегію: Honda цілеспрямовано домагалася істотної конкурентної переваги за собівартістю, щоб потім торпедувати ринок США (перш за все за допомогою легкого мотоцикла з об'ємом циліндра 50 мм³), розтрошити конкурентів і витягти всю можливу вигоду з низької собівартості.

Керівники фірми стверджували, що низька ціна мотоцикла «Honda» з 50-кубовим двигуном пояснювалася його блискучою конструкцією, потужною і одночасно легкою, а не економією на масштабах виробництва. Насправді в той час виробництво було ще досить неефективним. Не вистачало потужностей для виконання замовлень і значної частини вузлів.

«У перші 8 місяців ми підкорялися вказівкам власної інтуїції і навіть не намагалися просувати 50-кубові машини. Вони здавались абсолютно непридатними для американського ринку, де всі машини відрізнялися потужністю і розкішшю...». «Правда, – додають керівники фірми, – ми самі використовували ці невеликі машини для роз'їздів по Лос-Анджелесу. Одного

разу нас попросили поставити партію цих мотоциклів для компанії Sears, але ми все ще боялися, що вона зіпсує наш імідж на такому «крутому» ринку. Коли почалися поломки важких мотоциклів, у нас просто не залишилося вибору. Ми почали просувати нашу 50-кубову модель. Вразило нас те, що замовляли її не професійні торговці мотоциклами, а магазини спортивних товарів». З цієї невдалої ситуації почався поступовий і болісний рух блискучої стратегії витіснення конкурентів, яке йшов під гаслом: «Хонда для кращих», з чого випливало, що на початку 1960-х років на мотоциклах таких марок їздили тільки малопривабливі люди.

Питання

1. Які важливі, з точки зору життєздатності фірми, фактори необхідно враховувати при виборі стратегії?
2. Які об'єктивні передумови, на Вашу думку, сприяли успішному завоюванню світового ринку компанією Honda?

ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ

6.1 Суть інноваційних проектів і їх зміст.

6.2 Планування та контроль за реалізацією інноваційного проекту.

Контрольні питання

1. Дайте визначення інноваційного проекту.
2. Вкажіть структуру інноваційного проекту.
3. Які види інноваційних проектів ви знаєте?
4. Назвіть і охарактеризуйте фази розробки інноваційного проекту.
5. Чим визначається успішність проекту?
6. Як знаходиться базова модель проекту?
7. Які можуть бути причини неефективності інноваційного проекту?
8. Назвіть критерії успішності інноваційного проекту.
9. Для чого необхідно проектне управління інноваційною діяльністю?
10. В чому ви бачите головні завдання менеджера з управління проектом?

Методичні вказівки до проведення ділової гри «Підготовка та презентація інноваційного проекту»

Мета заняття – сформувати у слухачів навички подання свого інноваційного проекту потенційним інвесторам, а також на різних заходах щодо підтримання науково-технічної творчості молоді, які передбачають проведення презентаційних сесій.

I. Студентам подається інформація про регламент презентаційної сесії і основних питаннях, які повинна відображати презентація.

При підготовці презентації та проведенні самої презентації важливо враховувати, що інвестори вкладають гроші не в технологію, інвестори вкладають гроші в бізнес. Виходячи з цього, презентація повинна розповідати про всі аспекти реалізації проекту, а не тільки описувати його технологічну частину.

Оскільки загальна кількість слайдів в презентації обмежена, на безпосередній опис інноваційного продукту / технології / послуги відводиться всього один-два слайди.

Регламент презентації

На виступ відводиться не більше 10 хвилин.

Оскільки показ слайд повинен супроводжуватися коментарями виступаючого, середній час, що відводиться на один слайд, має становити близько 40 секунд, трохи менше часу можна відвести тільки на перший і останній слайди.

Скоротити час на показ одного слайда складно ще й тому, що ты, хто дивиться презентацію, не встигнуть уважно прочитати на слайді текстовий матеріал. Виходячи з цього, можна зрозуміти, що максимальна кількість слайдів в презентації не може бути більше 15. При цьому на цих 15 слайдах повинна бути відображена вся ключова інформація по проекту, починаючи від опису самої технології і ринків її застосування і закінчуючи фінансовими показниками проекту і пропозицією інвестора.

1. Назва проекту:

- назва проекту (по змозі без складних наукомістких конструкцій);
- назва компанії;
- ПІБ виступаючого;
- контактні дані;
- логотип компанії.

2. Опис продукції і технології.

Подайте інформацію щодо продукту, який компанія імовірно вироблятиме та реалізовуватиме.

Що продукт робить (одна головна корисна властивість / функція) і для кого (один головний тип / образ клієнта)?

Як продукт задовольняє наявну потребу, хто має в ньому необхідність і готовий за нього платити?

Зазначити головні переваги та наявність патентів, ноу-хау, характерні особливості (технологічні, комерційні, споживчі), сучасний стан і перспективи випуску.

3. Ринок.

Показники динаміки ринку є одними з найбільш важливих, на основі аналізу яких інвестори будуть приймати рішення про інвестування в ваш проект.

На слайді необхідно привести результати дослідження ринку (українського і зарубіжного), його обсяг, заснований на маркетингових дослідженнях, обсяг його конкретного сегмента, занятого продукцією фірми (в абсолютних одиницях і процентах).

Тут також можна розмістити діаграми, що ілюструють обсяг і динаміку ринку, в тому числі і прогностичні показники по його розвитку на найближчі 3–5 років.

4. Конкуренти, аналоги, конкурентні переваги.

Інформацію щодо характеристик продукту вашої компанії і наявних на ринку конкуруючих продуктах найкраще представити в табличній формі, що полегшує порівняння характеристик між собою.

Не забудьте в тій самій таблиці подати інформацію про ціни на вашу продукцію і продукцію конкурентів. Якщо є можливість, приведіть порівняння

собівартості виробництва вашої продукції і продукції конкурентів в абсолютних (гривні, долари США або євро) або відносних (відсотки) цифрах.

Окремий слайд можна присвятити конкурентним перевагам нової продукції в порівнянні з продукцією, що випускається або продукцією конкурентів, представленої на ринку.

5. План маркетингу.

Стратегія маркетингу і впровадження на ринок, подолання труднощів і ризиків, цінова політика, схема поширення продукту, способи стимулювання продажів.

Структура продажів за попередній рік і передбачувана структура продажів, з урахуванням створення нових видів продукції, востанній рік фінансового прогнозу (через 3–5 років).

6. Стадія реалізації проекту.

Досягнення і показники компанії, наприклад: обсяг продажів, прибуток компанії за попередні періоди.

Якщо ви уявляєте інноваційний проект, юридична підстава для реалізації якого ще не створена, вкажіть це.

Тут же можна розмістити опис вже зробленого за проектом, наприклад: інформацію про наявні патенти, отримані результати і досягнення (проведені основні етапи НДДКР, готовий лабораторний зразок, підтвердження незалежної експертизи тощо).

7. Команда проекту.

Перерахуйте основну команду проекту, керівний склад компанії.

Дайте коротку інформацію про наявну у членів команди освіту, досвід роботи та досягнення, розкажіть про їх компетенції і поділ сфер відповідальності в проекті між ними.

У разі якщо з проектом також працюють залучені зі сторони фахівці, повідомте про це.

Можна додатково вказати фахівців, які консультують компанію з певних питань (наприклад, беруть участь в розробці стратегії компанії або підготовці бізнес-плану).

8. Фінансові результати діяльності компанії: поточні обсяги виручки і прибутку, показники рентабельності, а також обґрунтуйте прогнозні показники на 5–7 років з урахуванням інвестицій в розвиток компанії.

9. Пропозиція для інвестора.

Скільки інвестицій необхідно для реалізації проекту.

Напрями їх використання, при цьому для наочності найкраще це зробити у формі кругової діаграми.

Фінансові показники проекту: внутрішню норму рентабельності IRR, розмір наведеного грошового потоку NPV, термін повернення інвестицій.

Як передбачається вихід інвестора з проекту, тобто кому саме він зможе продати свій пакет акціонерного капіталу або статутну частку в вашому підприємстві в подальшому.

Власні інвестиції, зроблені в проект.

Обсяг акціонерного капіталу або частку в статутному фонді, котрий ви пропонуєте інвестору в обмін на інвестиції в проект.

II. Слухачі розбиваються на команди (4–5 команд по 3–4 особи), далі команди розробляють презентації інноваційних проектів. На даний етап відводиться близько 40–50 хв, після чого заслуховуються команди і обговорюються подання проекти.

ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ

7.1 Сутність ризику.

7.2 Класифікація та оцінка ризиків.

7.3 Методи управління ризиками.

Контрольні питання

1. Коли, у яких випадках виникають інноваційні ризики?
2. Які принципові підходи існують для визначення ступеня ризику?
3. Які прийоми і підходи існують з управління ризиками?
4. Хто такі ризик-тейкери? Яке їх завдання?
5. Що собою являють економічні границі ризику?
6. Порівняльний аналіз методів кількісної оцінки ризику
7. Теоретико-методологічні основи факторного аналізу ризику в умовах нечіткої оцінки впливу окремих факторів.
8. Аналіз чинників ризику на етапах вибору цільового ринку.
9. Розробка і виведення нового товару на ринок. Фактори ризику.
10. Оцінка ризику при виборі партнерів для лілового співробітництва при реалізації проектів інноваційного розвитку.

Завдання 7.1

Для організації фінансування інноваційного проекту необхідно залучити 8 млрд грн. Для цього акціонерне товариство може випустити один з наступних видів цінних паперів:

- 1) 10 000 000 привілейованих акцій номіналом 1 000 грн;
- 2) 10 000 конвертованих облігацій номіналом 1 000 000 грн;
- 3) 1 000 дисконтних векселів номіналом 10 000 000 р. за ціною 85 %.

Відомо, що акції розміщуються на 95 %, облігації – на 80 %. Реалізація векселів становить в середньому 90 %.

Оберіть найменш ризикований варіант залучення фінансових коштів, оцінивши очікуване залучення інвестицій по кожному варіанту.

Завдання 7.2

Інноваційна компанія розробила новий вітамін, що стимулює творчу активність персоналу. Витрати на проведення досліджень і випробувань препарату склали 20 тис. грн. До препарату проявили інтерес дві фармацевтичні компанії. Вони готові купити сировину для виробництва вітаміна за 40 тис. грн. Собівартість сировини для фірми-інноватора складе 10 тис. грн. Імовірність того, що компанії куплять або не куплять сировину, однакова: 50:50.

Визначте найбільш очікуваний дохід від інновації, а також показники дисперсії і коливання.

Завдання 7.3

При вивченні статистики освоєння нової продукції були отримані наступні дані (табл. 7.1):

Таблиця 7.1 – Вихідні дані

Групи проектів	Середня сума втрат, млн грн	Кількість проектів	Кількість невдач
I	24	12	2
II	40	8	1

Оцініть міру ризику.

Завдання 7.4

Для реалізації інноваційного проекту необхідно забезпечення нового виробничого процесу сировиною, електроенергією та комплектуючими. Надійність постачальника сировини (ймовірність своєчасного постачання якісної сировини) оцінюється в 95 %, постачальника комплектуючих – 90 %. Надійність роботи електростанції – 97 %. Усі ризики проявляються в області матеріально-технічного постачання інноваційного проекту. Яка загальна ступінь ризику?

Завдання 7.5

На реалізацію інновації впливають всього два фактори: кваліфікація персоналу і точність роботи обладнання. Помилки персоналу відбуваються в середньому 3 на кожні 100 операцій, при цьому середній збиток становить 15 тис. грн. Збої роботи обладнання в середньому відбуваються 12 разів на кожні 1000 годин роботи, що обходиться в середньому в 25 тис. грн. Визначте загальну ступінь ризику і величину середніх втрат.

Завдання 7.6

Інноваційний проект реалізується в три етапи. Імовірність припинення проекту на 1-му етапі – 0,5; на 2-му – 0,3; на 3-му – 0,1. Втрати на 1-му етапі складуть 200 тис. грн; на 2-му – 400 тис. грн; на 3-му – 300 тис. грн. Який ступінь ризику і міра ризику всього проекту?

Завдання 7.7

Побудуйте «дерево рішень» для наступної ситуації. Консультант рекомендує керівництву здійснити управлінську інновацію і впровадити систему

управлінського обліку (далі – СУО). При цьому можливо «вбудовування» СУО в існуючу систему бухгалтерського обліку або автономне її функціонування. Інтегрована система є доступною широкому колу користувачів, що створює можливість «витоку» комерційної інформації і ускладнення положення на ринку. Додаткова складність впровадження інтегрованих СУО – недостатньо висока кваліфікація бухгалтерів, що збільшує можливість прийняття неефективних рішень. У той же час автономна СУО породжує дублювання інформації та інформаційних потоків і забезпечує зростання помилок через неоперативність і неточність інформації при прийнятті рішень. Впровадження СУО може супроводжуватися саботажем на робочих місцях: як у формі активної протидії (умисне виведення обладнання з ладу), так і в формі недостатню підготовленість персоналу і невміння працювати в СУО. Без впровадження СУО компанія може втратити конкурентні переваги і піти з ринку.

Завдання 7.8

Визначте зону ризику із застосуванням статистичного методу за показниками (табл. 7.2):

Показник	1	2	3	4	5
Виручка, тис. грн.	135	150	165	155	143
Собівартість, тис. грн.	125	140	175	125	132
Прибуток					

Завдання 7.9

Новий прилад вартістю 3 000 грн передбачається оснастити запобіжником, який гарантував би збереження приладу на випадок раптового припинення подачі електроенергії. Вартість запобіжника – 250 грн. Вартість ремонту приладу при виході його з ладу при відсутності запобіжника – 750 грн. Імовірність аварії дорівнює 0,2. Чи варто прилад оснащувати запобіжником?

Завдання 7.10

Можливе здійснення двох нових проектів, пов'язаних з ризиками. Перший проект обіцяє одержання протягом року прибутку 15 млн грн. Із ймовірністю 0,4, але не виключається і збиток в 2 млн грн. Другий проект обіцяє прибуток 10 млн грн із ймовірністю 0,5, можливий збиток складе 8 млн грн.

Який проект краще з точки зору:

- 1) очікуваного прибутку;
- 2) меншої відмінності в можливостях прибутків і збитків;
- 3) співвідношення можливих сум прибутків і збитків.

ТЕМА 8 КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

8.1 Основні принципи вимірювання ефективності інноваційної діяльності.

8.2 Критерії оцінки ефективності проектів.

Контрольні питання

1. Назвіть основні показники ефективності інноваційного проекту.
2. Які види аналізу використовуються для оцінки і відбору проектів?
3. Назвіть всі методи оцінки ефективності проекту.
4. Що таке метод індексу прибутковості і в чому його значення?
5. За якими показниками рекомендує ЮНІДО оцінювати ефективність інноваційної діяльності інноваційної організації?
6. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.
7. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту.
8. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проектів.
9. Аналіз інноваційних проектів в умовах невизначеності.
10. Оцінка впливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту.

Завдання 8.1

Підприємство планує придбати промислове устаткування, при цьому первісні витрати оцінюються в розмірі 600 тис. грн. Протягом першого року планується інвестувати додатково 230 тис. грн. (у приріст оборотного капіталу). Грошовий приплив планується в розмірі 115 тис. грн. за рік. Ліквідаційна вартість устаткування через 10 років становитиме 100 тис. грн. Визначте поточну вартість грошових потоків щорічно й економічний ефект внаслідок реалізації цих інвестицій, якщо проектна дисконтна ставка становить 10 %. Результати розрахунків оформіть у вигляді таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Оцінка економічної ефективності капітальних вкладень

Період часу, років	Грошовий потік, тис. грн	Фактор поточної вартості, коеф.	Поточна вартість, тис. грн
0			
1			
2			
3			
...			
10			

Завдання 8.2

Підприємство планує модернізувати устаткування одного із своїх підрозділів. Обсяг інвестиційних витрат оцінюється в 230 тис. грн. У результаті цих заходів очікується одержати грошовий дохід протягом 6 років в розмірі 58 тис. грн. Наприкінці четвертого року планується додатково вкласти кошти в розмірі 60 тис. грн на проведення планових заходів з капітального ремонту основних фондів. Ліквідаційна вартість устаткування наприкінці шостого року становитиме 70 тис. грн. Визначте поточну вартість грошових потоків щорічно й економічний ефект від реалізації даного проекту, якщо дисконтна ставка становитиме 10 %. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 8.3

За даними таблиці 8.2 обчисліть строк окупності інвестиційного проекту за умови, що проектний грошовий приплив протягом року виникає рівномірно, а також визначте показник дисконтного строку окупності. Зробіть висновок про доцільність реалізації цього інвестиційного проекту.

Таблиця 8.2 – Грошові потоки інвестиційного проекту

Період часу, років	Грошовий потік, тис. грн
0	- 2 500
1	570
2	1 700
3	2 150

Завдання 8.4

У таблиці представлені грошові потоки за п'ять років реалізації інвестиційного проекту. Визначте економічну доцільність реалізації даного варіанта капітальних вкладень, розрахувавши поточну вартість проекту й економічний ефект від його реалізації. Проектна дисконтна ставки становить 15 %. Результати оформіть у вигляді таблиці 8.3.

Таблиця 8.3 – Грошові потоки інвестиційного проекту

Період часу, років	Грошовий потік, тис. грн
0	- 800
1	200
2	250
3	320
4	350
5	450

Завдання 8.5

Планована величина строку реалізації інвестиційного проекту дорівнює 4 роки. Обсяг початкових інвестиційних витрат оцінюється в 17 млн. грн. Протягом усього строку реалізації очікується одержання постійних грошових припливів у розмірі 6000 тис. грн. Визначте чистий наведений ефект від реалізації проекту й обґрунтуйте доцільність ухвалення інвестиційного рішення.

Завдання 8.6

Підприємство планує встановити нову технологічну лінію з випуску промислової продукції. Вартість устаткування становить 15 млн. грн., строк експлуатації лінії – 6 років.

На підставі даних про грошові потоки інвестиційного проекту, поданих у таблиці 8.4 визначте чистий наведений ефект від реалізації проекту й обґрунтуйте доцільність ухвалення інвестиційного рішення.

Таблиця 8.4 – Грошові потоки інвестиційного проекту

Період часу, років	Грошовий потік, тис. грн
0	- 15 000
1	2 900
2	2 500
3	4 100
4	4 350
5	4 450
6	3 500

Завдання 8.7

Планована величина строку реалізації інвестиційного проекту дорівнює 4 роки. Обсяг початкових інвестиційних витрат оцінюється в 17 млн грн. Протягом усього строку реалізації очікується одержання постійних грошових припливів у розмірі 6 000 тис. грн. Визначте чистий наведений ефект від реалізації проекту й обґрунтуйте доцільність ухвалення інвестиційного рішення.

Завдання 8.8

За даними таблиці 8.5 обчисліть строк окупності інвестиційного проекту за умови, що проектний грошовий приплив протягом року виникає рівномірно, а також визначте показник дисконтного строку окупності. Зробіть висновок про доцільність реалізації цього інвестиційного проекту.

Таблиця 8.5 – Грошові потоки інвестиційного проекту

Період часу, років	Грошовий потік, тис. грн
0	- 2 500
1	570
2	1 700
3	2 150

Завдання 8.9

Використовуючи дані таблиці 8.6, визначте показник чистого наведеного ефекту проекту, якщо дисконтна ставка становить 15 %, а також розрахуйте внутрішню норму рентабельності проекту. Зробіть висновки про доцільність реалізації інвестиційного проекту.

Таблиця 8.6 – Грошові потоки інвестиційного проекту

Період часу, років	Грошовий потік, тис. грн
0	- 11 000
1	5 100
2	3 400
3	3 550
4	3 550
5	4 690

Завдання 8.10

За даними таблиці 8.7 розрахуйте показники чистого наведеного ефекту й дисконтного строку окупності альтернативних інвестиційних проектів, обґрунтуйте вибір найбільш привабливого з них. Проектна дисконтна ставка дорівнює 17 %.

Таблиця 8.7 – Грошові потоки інвестиційних проектів, тис. грн.

Період часу, років	Проект А	Проект Б
0	- 200 000	- 150 000
1	80 000	115 000
2	80 000	115 000
3	65 000	-
4	65 000	-

Завдання 8.11

Знайдіть значення внутрішньої норми прибутковості для інвестиційного проекту, розрахованого на три роки, якщо розмір необхідної інвестиції – 20 млн грн, а після реалізації проекту очікується одержати грошові припливи у розмірі

3 млн. грн.. за перший рік, 8 млн грн за другий рік і 14 млн грн за третій рік реалізації проекту. Обґрунтуйте доцільність реалізації розглянутого інвестиційного проекту.

Завдання 8.12

За даними таблиці 8.8 визначте показник чистого приведеного ефекту проекту й розрахуйте дисконтний строк окупності проекту, якщо дисконтна ставка становить 13 %. Фінансування проекту планується здійснити за рахунок банківського кредиту, строк погашення якого настає через 4 роки. Зробіть висновки про доцільність здійснення цього інвестиційного проекту.

Таблиця 8.8 – Грошові потоки інвестиційного проекту

Період часу, років	Грошовий потік, тис. грн
0	- 34 000
1	13 200
2	15 000
3	16 100
4	16 900
5	13 100
6	13 100

Завдання 8.13

Величина необхідних інвестицій за проектом дорівнює 18 000 грн; передбачувані доходи: за перший рік – 1 500 грн, за останні 8 років – по 3 600 грн. Визначте доцільність прийняття проекту за критерієм індексу рентабельності інвестицій, якщо вартість капіталу становить 10 % (якщо вартість капіталу становить 15 %).

Завдання 8.14

За даними таблиці 8.9 обчисліть показники чистого приведеного ефекту й дисконтного строку окупності альтернативних інвестиційних проектів. Зробіть аналітичний висновок щодо інвестиційної привабливості альтернативних варіантів капітальних вкладень. При обчисленнях урахуйте, що проектна дисконтна ставка дорівнює 18 %.

Таблиця 8.9 – Грошові потоки інвестиційних проектів, тис. грн.

Період часу, років	Проект А	Проект Б
0	-150 000	-200 000
1	-50 000	75 000
2	80 000	75 000
3	95 000	75 000
4	115 000	75 000

Завдання 8.15

За даними таблиці 8.10 обчисліть показники чистого приведеного ефекту, строку окупності, дисконтного строку окупності й індексу рентабельності альтернативних інвестиційних проектів і обґрунтуйте вибір найбільш привабливого з них. Проектна дисконтна ставка дорівнює 12 %.

Таблиця 8.10 – Грошові потоки інвестиційних проектів, тис. грн.

Період часу, років	Проект А	Проект Б	Проект В
0	-200 000	-200 000	-200 000
1	50 000	115 000	90 000
2	50 000	115 000	110 000
3	65 000	115 000	75 000
4	65 000	115 000	75 000
5	70 000	115 000	-
6	70 000	115 000	-

Завдання 8.16

За таблиці 8.11 визначте індекс рентабельності й коефіцієнт ефективності інвестиційних проектів. У ході реалізації проекту А застосовується прямолінійний метод амортизації проектних основних фондів у розмірі 44 100 тис грн за рік, а дисконтна ставка становитиме 10 %. Для проекту Б застосовується прямолінійний метод амортизації основних фондів в обсязі 37 780 тис грн, а дисконтна ставка становитиме 18 %. Обґрунтуйте найкращий варіант капітальних вкладень.

Таблиця 8.11 – Грошові потоки й прибуток інвестиційних проектів, тис. грн.

Період часу, років	Проект А		Проект Б	
	Грошовий потік	Прибуток	Грошовий потік	Прибуток
0	-300 000		-400 000	
1	105 600		105 600	
2	124 140		164 140	
3	145 500		145 500	
4	168 900		210 900	

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 9.
2. Про інноваційну діяльність : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36.
3. Про науково-технічну інформацію : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 33.
4. Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 12.
5. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі; Про охорону прав на промислові зразки; Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закони України // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 7.
6. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
7. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003.
8. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / І. А. Павленко, Н. П. Гончарова, Г. О. Швиданенко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 150 с.
9. Пашута М. Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання : навч. посібник / М. Т. Пашута, О. М. Шкільнюк. – Київ : ЦНЛ, 2005. – 117 с.
10. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2006. – 464 с.
11. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2005. – 400 с.
12. Йохна М. А. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / М. А. Йохна, П. Г. Іжевський, В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2007. – 164 с.
13. Яковлев А. І. Проектний аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності: навч. посібник для студ. в.н.з., які навч. за освітньо-профес. програмою бакалавра з напр. підгот. «Економіка підприємства»] / А. І. Яковлев. – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – 216 с.

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
до практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ»

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Укладач **ГНАТЕНКО** Марина Костянтинівна

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2019, поз. 446 М.

Підп. до друку 27.01.2020. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 2,6.

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.