

Львівський державний університет внутрішніх справ

# Управління інноваціями та інвестиціями

*Навчальний посібник  
у схемах і таблицях*

*Видання друге,  
доповнене і перероблене*

Львів  
2022

УДК 658.5  
К 55

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет  
Вченою радою Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
(протокол від 27 червня 2022 року № 11).

Р е ц е н з е н т и:

**А. І. Штангрет**, доктор економічних наук, професор;  
**Я. І. Пушак**, доктор економічних наук, доцент

**Копитко М. І., Блага Н. В.**

К 55 Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.

Подано основні матеріали для вивчення дисципліни «Управління інноваціями та інвестиціями».

За допомогою схем і таблиць розкрито теоретичні засади механізму управління інноваціями та інвестиціями на підприємстві.

Для здобувачів і викладачів закладів вищої освіти економічних спеціальностей, наукових та інженерно-технічних працівників, що спеціалізуються у сфері управління інноваційною та інвестиційною діяльністю, а також читачів, яких цікавлять проблеми управління інноваціями та інвестиціями.

The textbook provides some basic materials for studying the discipline of innovation and investment management.

Theoretical bases of the mechanism of management of innovations and investments at the enterprise are opened. At the end of each section there are control questions for self-control and consolidation of the studied topics. The textbook also presents the main issues for the final control.

For applicants and teachers of higher education institutions of economic specialties, scientific and engineering workers specializing in the management of innovation and investment activities, humanities faculties of higher education institutions, etc. It will be useful for managers and specialists of enterprises and a wide range of readers who are interested in the problems of innovation and investment management.

**УДК 658.5**

© Копитко М. І., Блага Н. В., 2022  
© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2022

# Зміст

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>7</b>
<b>Тема 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Поняття інновацій, інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту.....	9
1.2. Класифікація інновацій.....	22
1.3. Життєвий цикл інновацій.....	23
<b>Тема 2. ІННОВАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК...26</b>	
2.1. Інноваційний тип розвитку економіки як об'єктивна умова економічного зростання.....	26
2.2. Генезис інноваційних теорій.....	28
2.3. Технологічні уклади.....	34
<b>Тема 3. КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>36</b>
3.1. Етапи, функції, підходи інноваційного менеджменту.....	36
3.2. Інноваційні стратегії.....	41
3.3. Процес розробки інноваційної стратегії підприємства.....	46
3.4. Тактика інноваційного менеджменту.....	52
<b>Тема 4. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ.....</b>	<b>56</b>
4.1. Поняття, зміст і структура інноваційного процесу.....	56
4.2. Класифікація інноваційних процесів.....	60
4.3. Етапи та моделі інноваційних процесів.....	61
<b>Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>77</b>
5.1. Поняття та класифікація інноваційних організацій.....	77
5.2. Стратегії віолентів, пацієнтів, комутантів, експлерентів.....	80
5.3. Особливості малих інноваційних організацій.....	84

5.4. Структура інноваційних організацій.....	86
5.5. Характеристика організацій на початковій стадії становлення.....	88
<b>Тема 6. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>95</b>
6.1. Інформація як чинник інноваційного розвитку підприємства.....	95
6.2. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності, стратегія фінансування інновацій.....	99
6.3. Джерела фінансування інноваційної діяльності.....	103
6.4. Нетрадиційні джерела фінансування інноваційної діяльності.....	108
<b>Тема 7. ПАТЕНТНО-ЛІЦЕНЗІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>114</b>
7.1. Роль і види інтелектуальної власності.....	114
7.2. Забезпечення правової охорони та передавання прав на використання об'єктів промислової власності.....	117
7.3. Франчайзинг.....	120
<b>Тема 8. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІННОВАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....</b>	<b>126</b>
8.1. Особливості управління персоналом в інноваційній діяльності.....	126
8.2. Методи оцінювання ділових якостей менеджера.....	132
8.3. Мотивація персоналу у процесі інноваційної діяльності.....	135
<b>Тема 9. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....</b>	<b>141</b>
9.1. Поняття, класифікація і вимоги до рішень в інноваційному менеджменті.....	141
9.2. Економічне обґрунтування рішень в інноваційному менеджменті.....	145
9.3. Організація розробки рішень в інноваційному менеджменті.....	147
9.4. Сучасні концепції управління інноваційним підприємством.....	149

Тема 10. <b>СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ</b> .....	152
10.1. Особливості маркетингу інноваційних товарів.....	152
10.2. Технологічний аудит у структурі маркетингу інновацій.....	161
10.3. Стратегія і тактика ведення переговорів при передачі технологій.....	163
10.4. Особливості основних видів угод про трансфер технологій.....	166
 Тема 11. <b>ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	170
11.1. Суть і принципи планування інновацій.....	170
11.2. Система планування інновацій, стратегічне та оперативне планування інновацій.....	174
11.3. Організаційні аспекти та планування створення продуктової інновації.....	183
 Тема 12. <b>ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ</b> .....	189
12.1. Поняття, особливості та елементи інноваційного проєкту.....	189
12.2. Учасники та класифікація інноваційних проєктів.....	194
12.3. Планування та управління реалізацією інноваційного проєкту.....	198
12.4. Оцінювання ефективності інноваційних проєктів.....	205
 Тема 13. <b>УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	217
13.1. Ризики в інноваційній діяльності підприємства.....	217
13.2. Управління ризиками в процесі реалізації інноваційного проєкту.....	221
13.3. Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств.....	231
 Тема 14. <b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ</b> .....	242
14.1. Сутність інвестицій та інвестиційної діяльності.....	242
14.2. Класифікація інвестицій та їх види.....	252

14.3. Функції та механізм інвестиційного менеджменту.....	256
14.4. Інвестиційна активність підприємств.....	258
<b>Тема 15. УПРАВЛІННЯ РЕАЛЬНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ.....</b>	<b>262</b>
15.1. Поняття і сутність реальних інвестицій.....	262
15.2. Особливості та форми здійснення реальних інвестицій підприємства.....	263
15.3. Поняття, сутність та основні особливості проектного ризику.....	263
<b>Тема 16. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ.....</b>	<b>266</b>
16.1. Сутність і класифікація фінансових інвестицій.....	266
16.2. Портфель фінансових інвестицій та особливості управління ним.....	267
16.3. Основні показники оптимізації портфеля.....	269
<b>Тема 17. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ.....</b>	<b>271</b>
17.1. Інвестиційні проекти, їх класифікація.....	271
17.2. Основні складові та цілі проектного менеджера.....	272
17.3. Поняття бізнес-плану з реалізації інвестиційного проекту, його зміст і порядок розроблення.....	276
<b>Тема 18. КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>277</b>
18.1. Принципи визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності.....	277
18.2. Показники економічної ефективності інвестиційно-інноваційних проектів.....	280
<b>Питання підсумкового контролю.....</b>	<b>282</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>286</b>

# ПЕРЕДМОВА

*Щоб розпочати бізнес, вам потрібні дві речі: внести інновації у чудовий продукт і мати за плечима команду, повну рішучості й ентузіазму.*

**Ілон Маск**

XXI століття продиктувало суспільству чимало нових вимог, однією з яких стала постійна робота над створенням інновацій. Інновації необхідні у всіх сферах – економіці, промисловості, екології, культурі, суспільному житті тощо. Ця тенденція з кожним роком лише посилюється і вже давно набула ознак світового тренду. Саме інновації вважаються сьогодні чинником, який визначає успішність підприємств, об'єднань, держав та обумовлює суспільно-економічний розвиток. Інновації виконують роль обов'язкових компонент усіх позитивних змін і є головним джерелом економічного зростання.

Інновації позиціонують як ознаку високорозвинутих країн, адже вони потребують значних капіталовкладень. Завдяки ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства досягають лідерських позицій на ринку, держави – високих показників соціально-економічного розвитку, а суспільства – поліпшення умов життя.

Війна в Україні призупинила інноваційний процес у багатьох суспільно-економічних сферах. Тож основною вимогою успішного та швидкого відновлення економіки України після війни буде реалізація саме інноваційних проєктів та ефективна інвестиційна діяльність. З огляду на задану перспективу особливої актуальності набуває підготовка висококваліфікованих працівників, які зможуть реалізувати найсміливіші інноваційні ідеї.

Метою навчальної дисципліни «Управління інноваціями та інвестиціями» є формування у здобувачів вищої освіти базових компетентностей і програмних результатів навчання у сфері управління інноваційними та інвестиційними процесами, формування у них інноваційного мислення та вироблення

практичних навичків управління інноваціями та інвестиціями на підприємстві.

Опанування навчальної дисципліни «Управління інноваціями та інвестиціями» зорієнтоване на формування в майбутніх управлінців таких спеціальних компетентностей, як:

- вміння аналізувати важливість і доцільність здійснення інноваційної діяльності для досягнення конкурентних переваг;

- здатність розробляти плани інноваційної діяльності підприємств;

- розуміння особливостей патентно-ліцензійної діяльності;

- володіння методами здійснення техніко-економічного обґрунтування інноваційних та інвестиційних проєктів;

- знання специфіки формування інноваційної стратегії підприємства та розробки тактики її реалізації;

- володіння методами управління персоналом у процесі інноваційної та інвестиційної діяльності;

- вміння координувати інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності;

- навички з просування інноваційного товару на ринок;

- вміння виявляти ризики інноваційних проєктів і приймати рішення для їх управління з метою забезпечення стабільного рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання;

- знання особливостей інвестиційної діяльності;

- здатність управляти реальними і фінансовими інвестиціями;

- вміння здійснювати оцінку ефективності інноваційної та інвестиційної діяльності.

Особливу увагу у процесі підготовки пропонованого навчального посібника зосереджено на безпековій складовій інноваційно-інвестиційної діяльності, адже вчасне реагування на вплив викликів, ризиків, загроз і небезпек із врахуванням усіх можливостей сприятиме досягненню максимальної ефективності інноваційних та інвестиційних проєктів.



## Тема 1

# ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. *Поняття інновацій, інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту.*

1.2. *Класифікація інновацій.*

1.3. *Життєвий цикл інновацій.*

### 1.1. Поняття інновацій, інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту

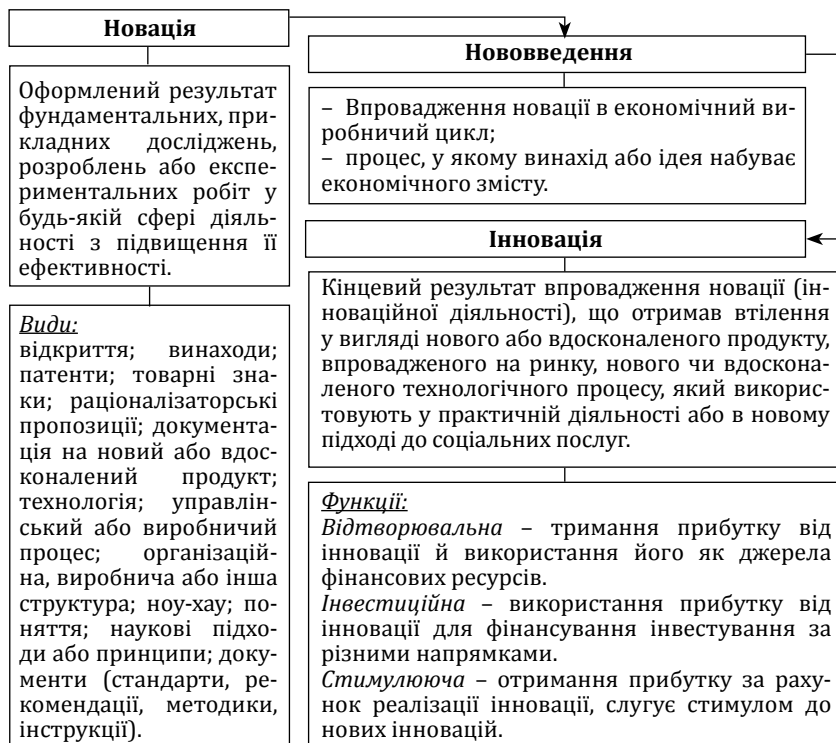


Рис. 1.1. Особливості поняття новації та інновацій

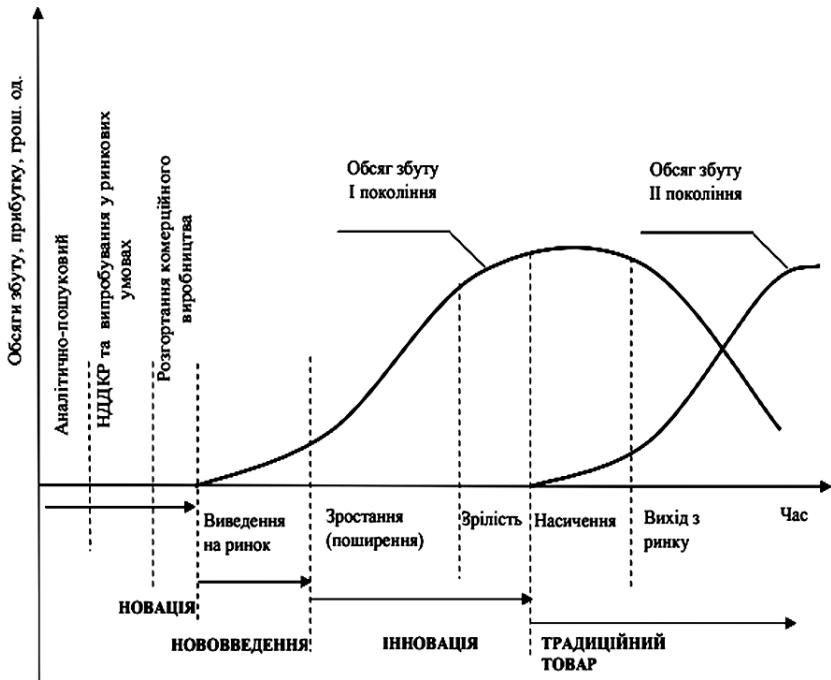


Рис. 1.2. Еволюційні форми інновацій<sup>1</sup>

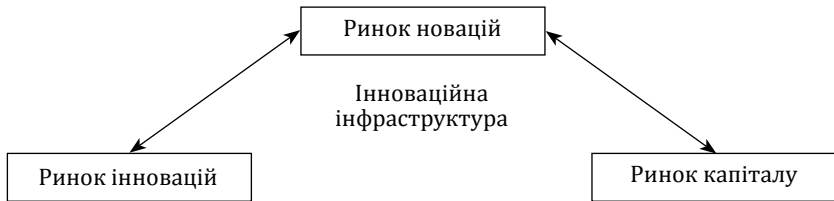


Рис. 1.3. Сфера інноваційної діяльності<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Кавецький В. В., Причепа І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 136 с.

<sup>2</sup> Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів. URL: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/pesp/2012/12-40/page5.html>

Сфера інноваційної діяльності<sup>3</sup>

Назва елемента	Характеристика
Інноваційна інфраструктура	Сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).
Ринок новацій ( <i>Новація – новий порядок, метод, винахід, явище, послуги; з моменту прийняття до поширення новація здобуває нову якість і стає нововведенням або інновацією</i> )	Сукупність продавців і покупців, основний товар – науковий і науково-технологічний результат, продукт інтелектуальної власності, підтверджений авторськими правами. У світовій практиці розрізняють: – наукову діяльність і науково-дослідну діяльність (НД і НДД); – науково-технічну діяльність (НТД); – експериментальні розробки і дослідно-конструкторські розробки (ЕР і ДКР). Наукова діяльність, або науково-дослідна діяльність – одержання, поширення і застосування нових знань, зокрема фундаментальних наукових досліджень (нові знання про основні закономірності розвитку природи і суспільства); прикладні наукові дослідження – діяльність, спрямована на досягнення практичних результатів і розв'язання конкретних завдань. Науково-технічна діяльність – одержання, поширення і застосування знань у сфері вирішення технологічних, інженерних, економічних, соціальних і гуманітарних проблем, які забезпечують функціонування науки, техніки і виробництва як єдиної системи. Експериментальні розробки – систематична праця, заснована на знаннях, які одержані завдяки проведенню наукових досліджень або практичному досвіду і спрямовані на забезпечення життя та здоров'я людини, отримання нових матеріалів, продуктів, приладів, введення нових технологій і їх подальше вдосконалення. Ринок новацій формують наукові організації, заклади вищої освіти, об'єднання наукових працівників, науково-дослідні підрозділи тощо.
Ринок інновацій	Сукупність продавців і покупців, які укладають угоди в ситуації, коли жоден з них не має сильного впливу на рівень поточних цін. Ринок виступає з двох позицій: суб'єкти господарювання у конкурентній боротьбі змушені: підвищувати технічний рівень виробництва; покращувати технічний рівень продукції, послуг; знижувати витрати виробництва; удосконалювати систему технічного обслуговування; скорочувати експлуатаційні витрати у споживача; забезпечувати рівень маркетингу і рекламно-інформаційної діяльності. З іншого боку, ринок безжалісно відкидає новації, які мають велику науково-практичну цінність, якщо вони не відповідають інтересам комерційних організацій.
Ринок капіталу	Сегмент фінансового ринку, особлива сфера фінансових відносин, пов'язаних із процесом забезпечення кругообігу середньострокового та довгострокового залученого і позикового капіталу. Ринок капіталу слугує джерелом фінансових ресурсів у формі і банківських, і небанківських інструментів.

<sup>3</sup> Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів. URL: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/pesp/2012/12-40/page5.html>

Інновації в історії людства<sup>4</sup>

Інновація	Час виникнення	Інновація	Час виникнення
Інструменти	2–3 млн років до н.е.	Вугілля і нафта для отримання енергії	1810
Мова	500000 років до н.е.	Електрика	1870
Мисливство	500000 років до н.е.	Автомобілі	1890
Міграція	300000 років до н.е.	Телекомунікація	1900
Житло	150000 років до н.е.	Літак	1905
Релігія	20000 років до н.е.	Антибіотики	1935
Землеробство	15000 років до н.е.	Ядерна енергетика і зброя	1945
Міста	7000 років до н.е.	Термоядерна енергія	1950
Колесо	3500 років до н.е.	Комп'ютери	1950
Книга	2800 років до н.е.	Широке використання добрив	1960
Оподаткування	2700 років до н.е.	Супермаркети	1960
Школи	2500 років до н.е.	Штучний супутник	1957
Суднобудування	2400 років до н.е.	Кредитні карти	1960
Листування	2000 років до н.е.	Лазер	1965
Абетка	1500 років до н.е.	Факсимільний зв'язок	1965
Системи штучного управління	1500 років до н.е.	Висадка на місяць	1969
Числа	1500 років до н.е.	Генна інженерія	1970
Використання потужності вітру	1000 років до н.е.	Трансплантація органів	1970
Поява монет	700 років до н.е.	Штрих-коди	1970
Лікарні	600 років до н.е.	Відкрита освіта	1970
Демократія	500 років до н.е.	Персональні комп'ютери	1975
Годинники і компас	1200	Електронна пошта	1980
Наука	1500	Мобільний телефон	1980
Політичні партії	1640	Інтернет	1985
Машини	1780	Клонування	1995

<sup>4</sup> Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

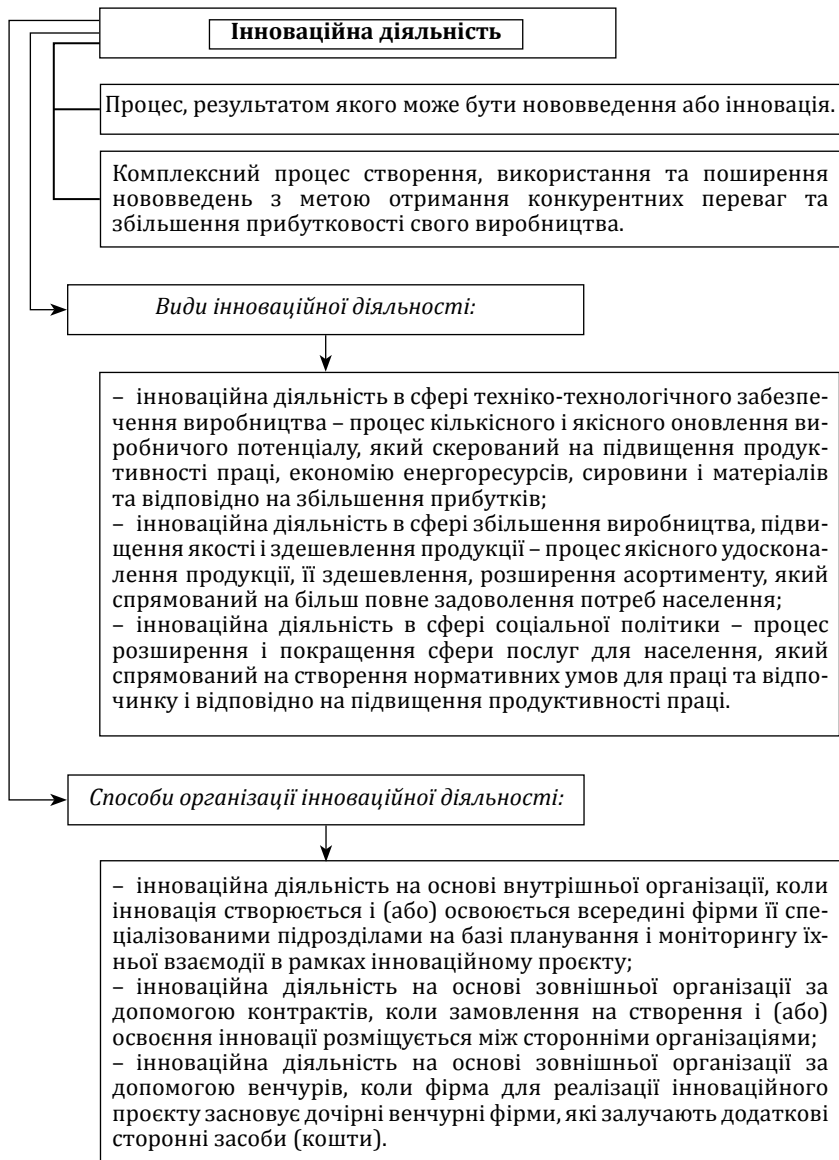


Рис. 1.4. *Поняття, види та способи організації інноваційної діяльності*

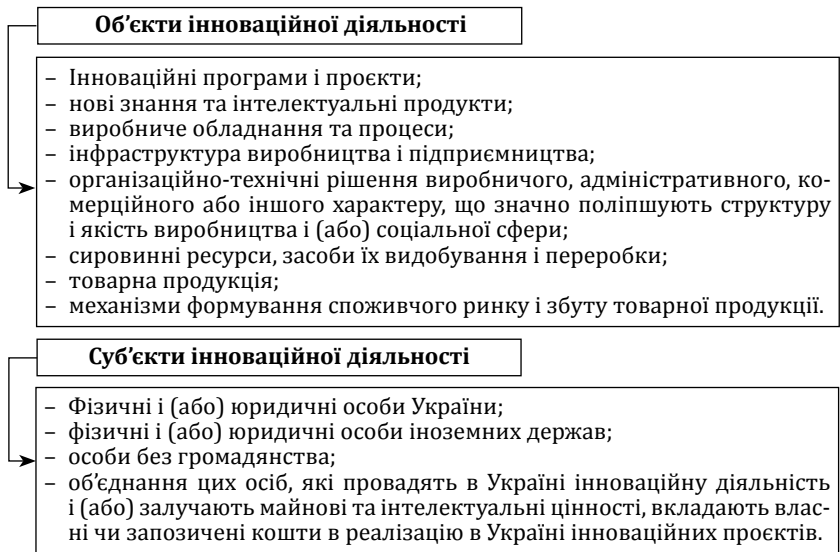


Рис. 1.5. Об'єкти і суб'єкти інноваційної діяльності

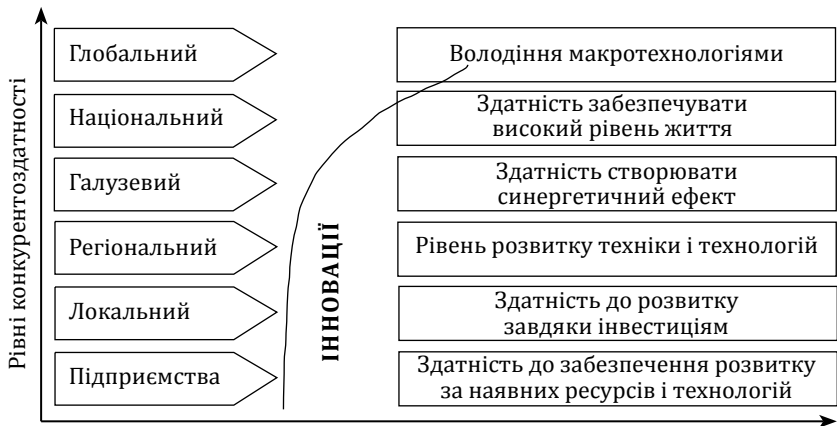


Рис. 1.6. Структуризація конкурентоздатності за рівнями з урахуванням впливу інновацій<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Кузнецов Д. И., Полякова А. Г. Роль инновационной деятельности в обеспечении региональной конкурентоспособности. *Инновации в науке* : сб. ст. по матер. V Междунар. науч.-практ. конф. Ч. II. Новосибирск : СибАК, 2011. URL: <https://sibac.info/conf/innovation/v/26492>



Рис. 1.7. Вплив інноваційної діяльності на економічну безпеку, економічну ефективність та конкурентоспроможність підприємств<sup>6</sup>

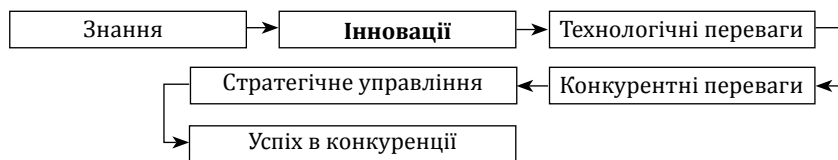


Рис. 1.8. Ланцюг формування конкурентоспроможності підприємства

<sup>6</sup> Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств : монографія / С. М. Лаптев, В. Г. Алькема, В. С. Сідак, М. І. Копитко; за ред. М. І. Копитко. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

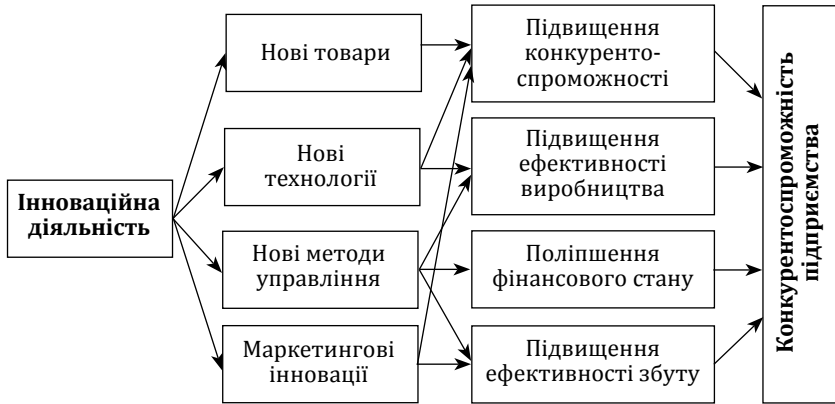


Рис. 1.9. Взаємозв'язок видів інновацій та критеріїв конкурентоздатності підприємства<sup>7</sup>

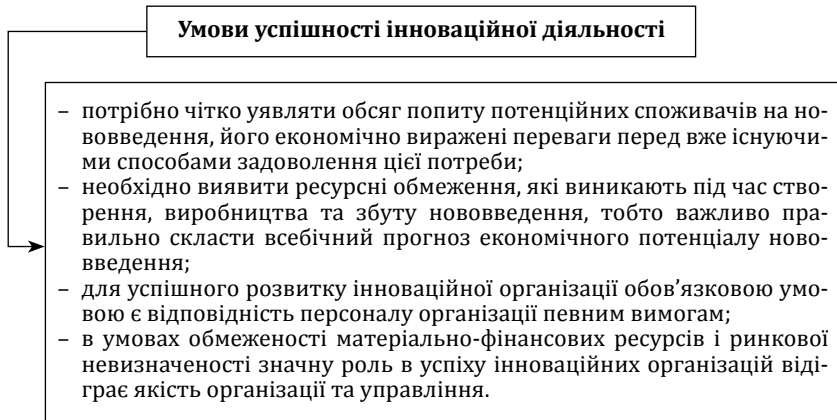
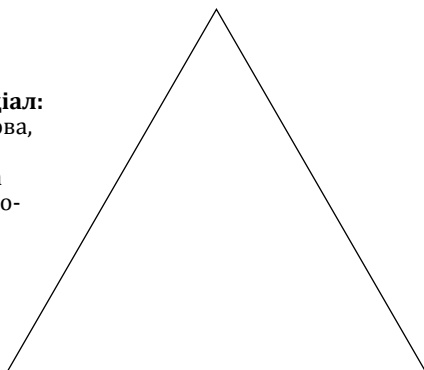


Рис. 1.10. Перелік умов успішності інноваційної діяльності

<sup>7</sup> Яненко М. Б., Жданова Е. Л. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур на основе результатов инновационной деятельности. *НАУКОВЕДЕНИЕ* : интернет-журнал. 2016. Т. 8. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN216.pdf>



**Виробничо-збутовий потенціал:**  
фінансова, кадрова,  
технологічна,  
маркетингова  
та організаційно-  
управлінська  
складові



**Ринковий потенціал:**  
маркетингова,  
споживча,  
конкурентна,  
інфраструктурна  
складові

**Інноваційний потенціал:**  
інтелектуальна, інформаційна,  
інтерфейсна та науково-дослідна  
складові

*Рис. 1.11. Складові інноваційного потенціалу підприємства для досягнення успішності інноваційної діяльності*

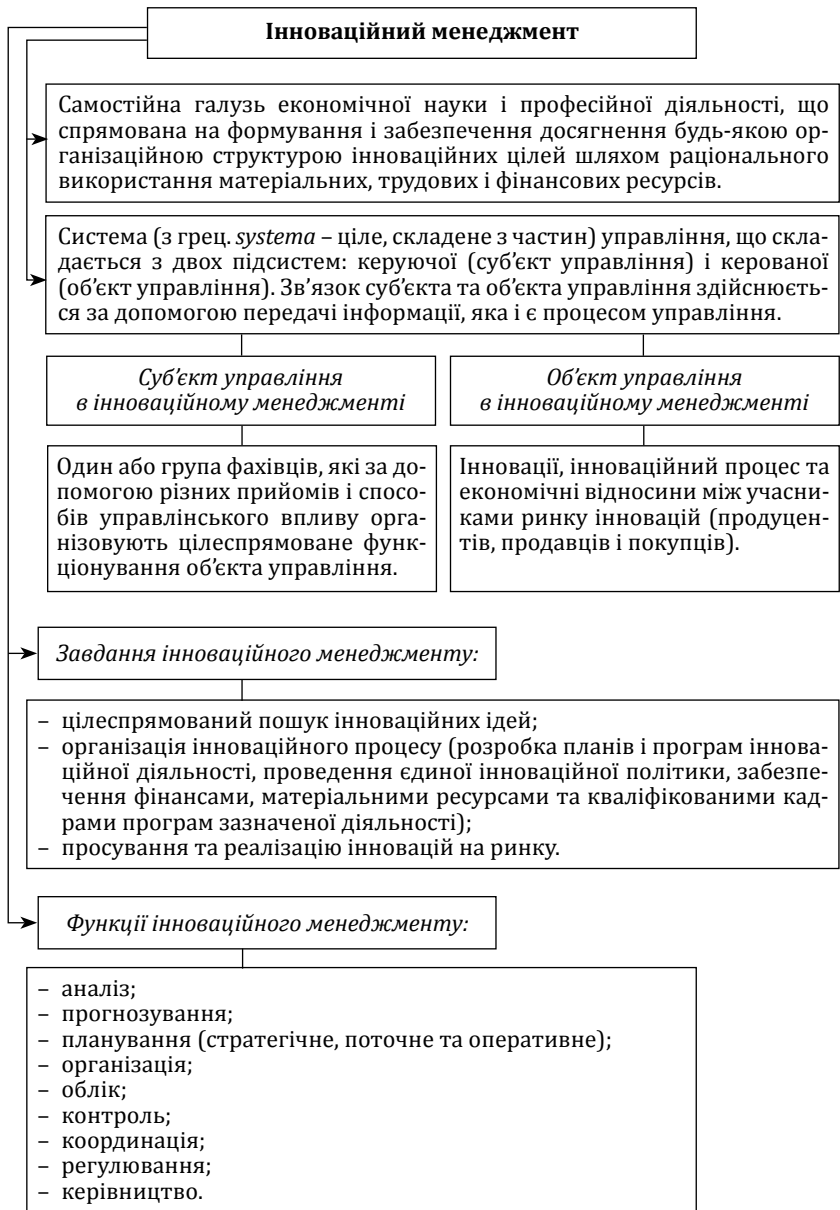


Рис. 1.12. Поняття, структура, завдання і функції інноваційного менеджменту



Рис. 1.13. Система інноваційного менеджменту підприємства<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

## Основні поняття інноваційного менеджменту

Поняття	Визначення
1	2
Інноваційне підприємство	Підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції та (або) послуг.
Інноваційний менеджер	Працівник, до основних обов'язків якого належить робота з різними фазами інноваційного процесу і з урахуванням цього здійснення управлінської діяльності.
Авторське право	Сукупність національних і міжнародних юридичних норм, що регулюють відносини, пов'язані зі створенням і використанням наукових результатів, технічних і технологічних розроблень, науково-технічних проєктів, нових товарів, творів літератури та мистецтва.
Венчурна (ризикова) фірма	Інноваційна фірма, що здійснює свою діяльність за участю венчурного(ризикового) капіталу.
Венчурний (ризиковий) капітал	Капітал, який вкладають у заходи, пов'язані з підвищеним ризиком під час розроблення й організації виробництва нового продукту або впровадження нової технології.
Високі технології	Технології, які стануть визначальними в постіндустріальному суспільстві, наприклад, біотехнологія, робототехніка, штучний інтелект.
Винахід	Нове технічне рішення, яке можна застосувати в промисловості; новий механізм, прилад, апарат; який-небудь пристрій, створений людиною; зазвичай підтверджується і захищається патентом.
Відкриття	Науковий результат особливо видатного характеру, який вносить радикальні зміни в рівень знань; процес отримання раніше не відомих даних або спостереження раніше не відомого явища природи.
Глобалізація	Універсальний процес, який охоплює всю земну кулю і складається з нових інтелектуально-інформаційних технологій; економічна, політична, науково-технічна та екологічна взаємозалежність і взаємодія країни регіонів світу.
Диверсифікація	Розширення сфери виробничої та комерційної діяльності на ринках нових товарів; поєднання широкого кола видів діяльності.
Інжиніринг	Надання комплексу послуг виробничого, комерційного і науково-технічного характеру для доведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до стадії виробництва.
Інкубатор	Організаційна структура науково-технічної сфери, що спеціалізується на створенні сприятливих умов для ефективної діяльності малих інноваційних фірм, що реалізують оригінальні науково-технічні ідеї.
Інтелектуальна власність	Виняткове право фізичної або юридичної особи на результати інтелектуальної діяльності.

Закінчення табл. 1.3

1	2
Кластер технологій	Сукупність базових нововведень, які визначають технологічний устрійекономіки протягом тривалого часу.
Лізинг	Форма кредитування, за якою з клієнтом укладають договір оренди, водночас клієнт зобов'язується з отримуваних прибутків відшкодовувати орендодавцю витрати, зважаючи на норму прибутку з проведених операцій.
Ліцензія	Дозвіл, наданий підприємствам державними органами на право займатися певними видами діяльності, перелік яких визначають у державних актах.
Наука	Процес створення системи нових знань; діяльність, спрямована на вивчення законів природи та суспільства.
Ноу-хау	Науково-технічний результат, що навмисне не патентують з метою випередження конкурентів.
Патент	Документ, який підтверджує авторство на винахід і дає власникові патенту виняткове право на використання винаходу протягом визначеного терміну.
Пошукові дослідження	Наукова діяльність, яка охоплює відкриття нових принципів, створення нових виробів і технологій, не відомих раніше відмінностей матеріалів та різновидів їхніх сполук, розроблення нових методів досліджень видозмін.
Прикладні дослідження	Виявлення шляхів і способів застосування відкритих законів і явищу природи в певній галузі або сфері виробництва.
Реновація	Процес заміщення морально і фізично зношених основних виробничих фондів новими.
Технопарк	Група підприємств, об'єднаних організаційно і територіально, які займаються розробленням передових технологій.
Технополіс	Розгалужена територіальна інноваційна структура, яка створена на базі населеного пункту чи створює такий населений пункт навколо себе; конгломерат розміщених на одній території дослідницьких установі фірм, зацікавлених у швидкій комерціалізації нових ідей (наприклад, «Сілікон веллі» за 30 км від Сан-Франциско (США), де на площі 450 км <sup>2</sup> розміщено близько 2 тис. фірм високої технології (центром технополісу є заснований 1885 р. Стенфордський університет, при якому працюють 30 наукових установ і підприємств).
Фундаментальні дослідження	Розроблення гіпотез, концепцій, теорій у певних галузях наукової діяльності, які є основою для створення нових або удосконалення існуючих виробів, матеріалів, технологій.
Дифузія інновацій	Процес поширення інновацій за рахунок фірм-послідовників (імітаторів).
Інноваційний лаг	Період між появою новації та її впровадженням.
НДДКР	Роботи творчого характеру, що пов'язані з науковим пошуком, проведенням досліджень, експериментів з метою розширення наявних і отримання нових знань, втілення їх у нові (удосконалені) вироби і технології, методи управління тощо, науковим обґрунтуванням інноваційних проєктів.

## 1.2. Класифікація інновацій

Таблиця 1.4

### Види інновацій

Критерії класифікації	Види
1	2
За масштабом новизни	<ul style="list-style-type: none"> <li>- У світі;</li> <li>- в країні;</li> <li>- для галузі;</li> <li>- для підприємства.</li> </ul>
За глибиною здійснених змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Радикальні (базові);</li> <li>- ординарні (поліпшувальні);</li> <li>- модифікаційні (часткові).</li> </ul>
За технологічними параметрами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Процесні;</li> <li>- продуктові.</li> </ul>
За поширенням	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Одичні;</li> <li>- дифузні.</li> </ul>
За етапом науково-технічного прогресу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наукові;</li> <li>- технічні;</li> <li>- технологічні;</li> <li>- конструкторські;</li> <li>- виробничі;</li> <li>- інформаційні.</li> </ul>
За сферою діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Технологічні;</li> <li>- виробничі;</li> <li>- економічні;</li> <li>- торговельні;</li> <li>- соціальні;</li> <li>- управлінські;</li> <li>- організаційні.</li> </ul>
За місцем у виробничій системі підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- На вході підприємства;</li> <li>- в системній структурі підприємства;</li> <li>- на виході підприємства.</li> </ul>
За очікуваним ефектом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- З науково-технічним ефектом;</li> <li>- з економічним ефектом;</li> <li>- з соціальним ефектом;</li> <li>- з екологічним ефектом;</li> <li>- з інтегральним ефектом.</li> </ul>
За формою охорони результату інтелектуальної праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відкриття;</li> <li>- винахід;</li> <li>- корисна модель;</li> <li>- промисловий зразок;</li> <li>- раціоналізаторська пропозиція;</li> <li>- ноу-хау;</li> <li>- знак для товарів і послуг.</li> </ul>

1	2
За причиною (імпульсом), що спонукає до здійснення інновацій	<p>«Pull»-інновації (інновації, ініційовані ринком) – зумовлюються потребами або конкретним попитом споживачів, чим забезпечують високий рівень вірогідності успішного результату.</p> <p>«Push»-інновації (інновації, ініційовані підприємством) – здійснюються завдяки новим технологіям, для яких потрібно ще знайти сфери застосування. Такі інновації зазвичай спершу стикаються з несприйняттям ринку, а їхні шанси на успіх порівняно з «ринковими» інноваціями є нижчими.</p>

### 1.3. Життєвий цикл інновацій

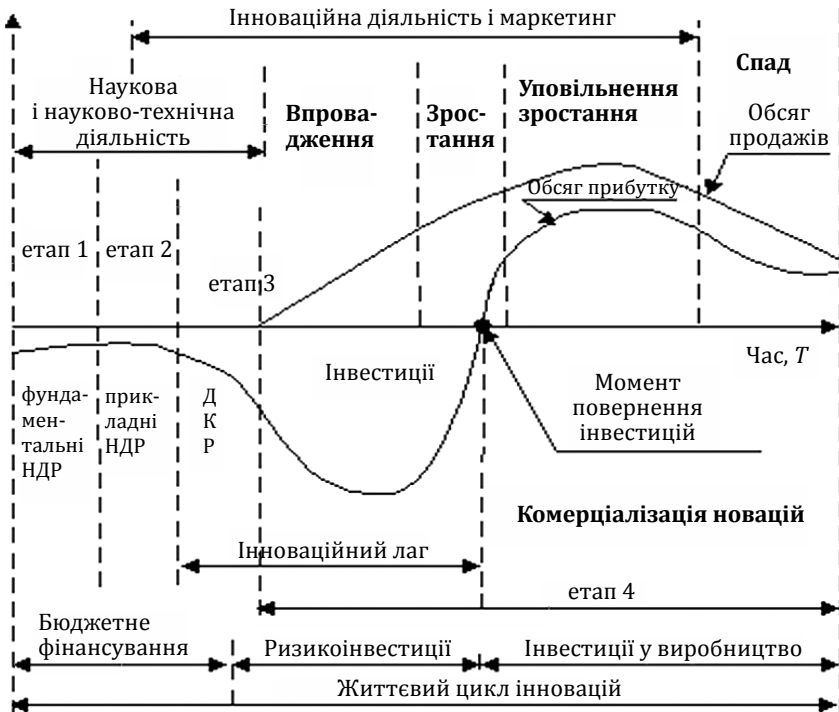


Рис. 1.14. Структура життєвого циклу інновацій<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Управління інноваціями : метод. вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Управління інноваціями» за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент» / укл. І. В. Станкевич, Т. А. Романенко, Є. Г. Борисевич, В. А. Тігарева. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2015. 36 с.

## Характеристика етапів життєвого циклу інновацій

Етапи життєвого циклу інновацій	Характеристика
1	2
Розробка нового товару	Новий товар – це виріб, який порівняно з аналогами виконує нову чи додаткову функцію або має кращі якості. Розробка нового товару охоплює синтез і відбір ідей, підтвердження ідеї, виготовлення дослідного зразка товару, аналіз можливостей виробництва і збуту, виготовлення товару. Після успішного проходження всіх цих стадій товар може бути включено до виробничого плану.
Випробування	Передбачає початок виробництва чи постачання нових товарів (послуг) в результаті реалізації проєкту з втілення нової ідеї на підприємстві. На цій стадії інновація виходить за межі лабораторії і трансформується в цілкомреальні товари чи послуги.
Вихід на ринок	Це стадія, яка починається з моменту завершення розробки товару і його надходження у продаж. На цій стадії організація представляє нові товари чи послуги на ринку. Обсяги реалізації товару зростають повільно, фірма може мати збитки внаслідок незначних продажів та високих витрат на організацію розподілу товару і стимулювання його збуту. Виробників на цій стадії небагато, випускають товар лише базових моделей, оскільки ринок ще не готовий до сприйняття модифікованої продукції. Важливим є питання, чи захочуть споживачі придбати нові продукти або послуги. Існує висока ймовірність того, що новинка не відповідатиме вимогам споживачів незважаючи на результати проведених попередніх маркетингових досліджень та оцінку ринків. Ціни на товар на цій стадії, як правило, високі, тому фірми фокусують свої зусилля на представниках груп споживачів з високим рівнем доходів.
Зростання	Швидке сприйняття товару ринком і розширення обсягів продажів. Приклад перших покупців наслідують звичайні споживачі зі середнім рівнем доходу, надто якщо поширюються позитивні відгуки про товар. Це період високого економічного розвитку підприємства, якщо нові товари чи послуги мають підвищений попит, який дуже часто перевищує їхню пропозицію. Переоцінення попиту на нову продукцію може призвести до накопичення надмірної кількості товару на складах.



1	2
Насичення (зрілість)	Характеризує період уповільнення темпів збуту, оскільки товар вже придбали більшість потенційних покупців і темпи його подальшого росту скорочуються. Прибутки стабілізуються або знижуються у зв'язку зі зростанням витрат на захист товару від конкурентів. Тривалість цієї стадії зазвичай довші за попередні. Провідне місце посідає проблема управління маркетингом. На стадії насичення у багатьох виробників накопичуються запаси нереалізованих товарів, що призводить до загострення конкуренції. Зростають витрати на рекламу, модифікацію товарів, надання пільг, знижуються ціни. Наслідком цього є зниження темпів росту прибутків.
Спад (занепад)	Характеризується різким зниженням обсягів збуту і прибутків. Це пов'язано з появою нових товарів і технологій, зміною моди і смаків споживачів, загостренням конкуренції між вітчизняними та зарубіжними виробниками. Підтримка на ринку застарілого товару стає нерентабельною, відволікає фірму від застосування енергійних заходів щодо заміни товару. На цій стадії попит на інновації зменшується і на ринку з'являються нові продукти. Підприємству, щоб не втратити конкурентні позиції, вже на стадіях зростання і насичення потрібно починати дослідження і розробку нового продукту, який буде введений на ринок саме тоді, коли попередня новинка досягне стадії насичення і спаду.

### Контрольні запитання

1. У чому полягає відмінність новацій, нововведень та інновацій?
2. Опишіть еволюційні форми інновацій.
3. Охарактеризуйте сферу інноваційної діяльності.
4. Які є види та способи організації інноваційної діяльності?
5. Які є об'єкти і суб'єкти інноваційної діяльності?
6. Як впливає інноваційна діяльність на конкурентоспроможність підприємства?
7. Виконання яких умов дає змогу досягти успішності інноваційної діяльності?
8. Що таке інноваційний менеджмент та яка його структура?
9. Які завдання і функції інноваційного менеджменту?
10. Як побудована система інноваційного менеджменту підприємства?
11. Здійсніть класифікацію інновацій.
12. Охарактеризуйте етапи життєвого циклу інновацій.

## Тема 2

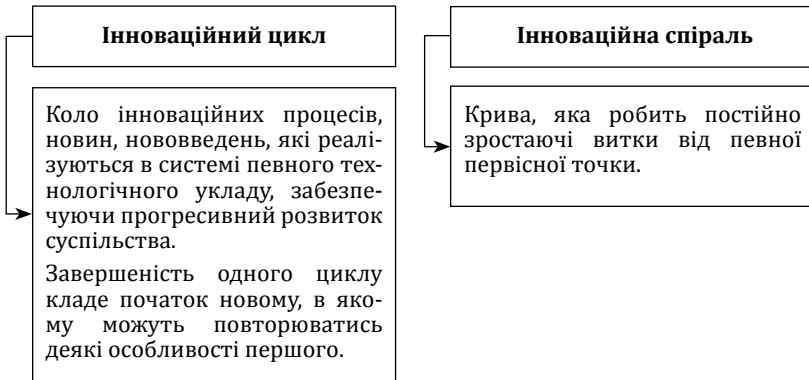
# ІННОВАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

*2.1. Інноваційний тип розвитку економіки як об'єктивна умова економічного зростання.*

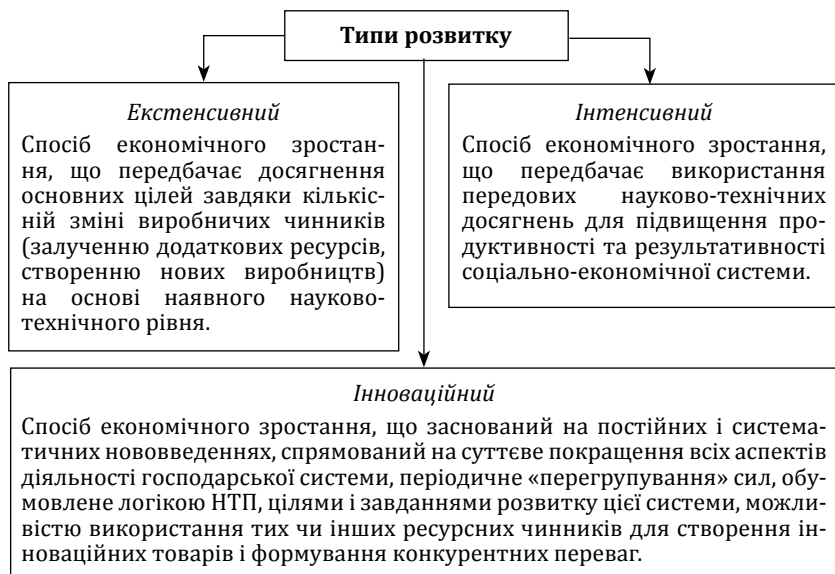
*2.2. Генезис інноваційних теорій.*

*2.3. Технологічні уклади.*

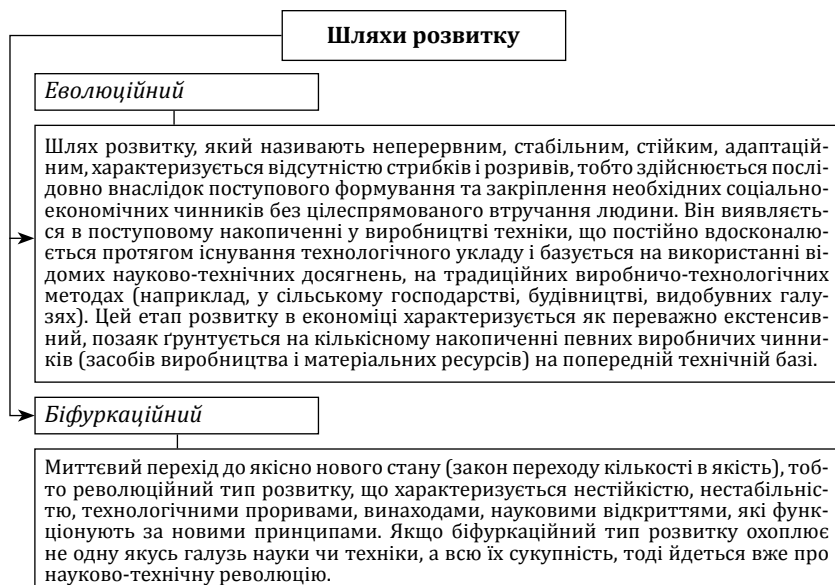
### **2.1. Інноваційний тип розвитку економіки як об'єктивна умова економічного зростання**



*Рис. 2.1. Особливості поняття інноваційного циклу та інноваційної спіралі*



*Рис. 2.2. Особливості типів розвитку економіки*



*Рис. 2.3. Характеристика шляхів розвитку економіки*

## 2.2. Генезис інноваційних теорій

Таблиця 2.1

### Особливості генезису інноваційних теорій<sup>10</sup>

Назва теорії, досліджень, період розвитку, послідовники	Зміст основних поглядів
1	2
<i>Теорії циклічного економічного розвитку</i>	
Адам Сміт (1723–1790) «Дослідження про природу і причини багатства народів»	Зазначав, що велика частина технологічних новацій належала робітникам, які намагалися вдосконалити умови праці задля одержання вищої зарплатні.
Теорія циклічних криз німецького економіста К. Маркса, 1860-ті роки	<p>Піднесення і спади в економічному розвитку К. Маркс пояснював матеріальними факторами. Доводив, що матеріальною основою циклічного руху економіки є середній термін життя основного капіталу, вкладеного в засоби виробництва (на той час 10–13 років). На економічні процеси суттєво впливають технічні відкриття. Засоби праці постійно удосконалюються, тому кожен новий середньостроковий цикл – це новий рівень науково-технічного прогресу і розвитку продуктивних сил. Науковець розрізняв екстенсивний (обсяги виробництва збільшуються на основі старої техніки) та інтенсивний (масово впроваджуються нові види техніки) технічний прогрес. В обох випадках відбуваються структурні та галузеві зрушення в економіці, але різною мірою. За інтенсивного прогресу продуктивність праці підвищується суттєво, водночас збільшуючи сукупну віддачу від капіталовкладень.</p> <p>Упродовж середніх циклів масово впроваджується нове обладнання, призначене для випуску нових видів продукції. Це є основою технічної революції, яка переходить з одного сектору економіки в інші, охоплюючи всі сфери суспільного виробництва і змінюючи основи технічного способу виробництва. Внаслідок технічної революції утворюються нові галузі економіки, підвищується темп накопичення капіталу і приріст виробництва. Однак коли вже створені нові сектори економіки, то технічні нововведення в них стають ординарними. Це зумовлює сповільнення темпів виробництва, що вимагає нових перетворень у технічному способі виробництва. Стосовно інновацій К. Маркс схилився до думки щодо їх зовнішньої (екзогенної) природи. Він вважав, що винаходи є результатом наукової праці винахідників, які займаються нею, переслідуючи власні інтереси. Водночас він вказував на прямий зв'язок між запровадженням винаходів із нормою прибутку, тобто наголошував на внутрішніх мотивах, якими керуються власники капіталу, приймаючи рішення про введення нових зразків техніки чи нехтування ними.</p>

<sup>10</sup> Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

1	2
<p>Теорія «довгих хвиль» російського економіста М. Кондратьєва, 1920-ті роки</p>	<p>На основі аналізу величезних масивів статистичної інформації за період 100–150 років, що стосується динаміки цін, заробітної плати, відсотку на капітал, обігу зовнішньої торгівлі, цін на золото, обсягів виробництва промислової продукції тощо, він розробив цілісну теорію, яка пояснює хвилеподібні коливання економічної динаміки трьох видів: короткі цикли (3–3,5 року), середні цикли (7–11 років), великі цикли (54–55 років), а також загальний тренд розвитку економіки за аналізований період.</p> <p>М. Д. Кондратьєв вважав «довгі хвилі» ендегенними, внутрішньо притаманними ринковому, капіталістичному господарству, які і ведуть до його саморегулювання. Фази підйому і спаду розглядаються як закономірні і передбачені стадії розвитку. Подібно до теорії Маркса, що вбачав матеріальну основу середніх циклів у термінах оновлення устаткування, і нідерландських марксистів Я. ван Гельдерна і З. де Вольфа, які розраховували 40–50-річний цикл дії об'єктів транспортної інфраструктури, Кондратьєв говорив про стрибкоподібну зміну «основних капітальних благ». Ключова роль у цьому належить науково-технічному прогресу. Технологічний прогрес пов'язаний з кластерами (згустками) базисних інновацій, які радикально змінюють технічну і енергетичну бази виробництва, форми його організації, галузеву і просторову структури.</p> <p>Кондратьєв вважав науково-технічний прогрес не екзогенним, а органічно вбудованим у механізм великих циклів елементом, оскільки їхню ритміку визначають не інновації (відкриття і винаходи), а їх запровадження в практику (тобто дифузія). Нова хвиля настає тоді, коли екстенсивна фаза досягає максимуму, що пов'язано з моральним старінням поширених технологій. Накопичення капіталу веде до його відносного здешевлення, ставка відсотка і норма прибутку знижуються до такого рівня, що роблять рентабельними ризикові (венчурні) інвестиції в нові техніку і технології. Починається фаза підйому, пов'язана з величезними обсягами нового будівництва, будуванням нових підприємств і виникненням цілих галузей тощо. У найвищій точці підйому відбувається вичерпання запасів дешевого капіталу і базових нововведень, що знаменує перехід до фази екстенсивного розвитку.</p>
<i>Інноваційні теорії технологічних змін</i>	
<p>Теорія інноваційного розвитку австрійського економіста Й. Шумпетера, кінець XIX–початок XX ст.</p>	<p>Вперше ввів термін «інновації», які розглядав як зміни у технології та управлінні, як нові комбінації використання ресурсів. Процес розвитку розумів як «здійснення нових комбінацій». Нові комбінації – це нове застосування наявних у народному господарстві запасів засобів виробництва (тобто інтенсивний розвиток економіки).</p> <p>Й. Шумпетер висловив гіпотезу, що інновації з'являються в економічній системі не рівномірно, а у вигляді більш-менш одночасно освоєваних поєднаних новацій – кластерів. Кластер інновацій – сукупність базисних нововведень, що визначають технологічний устрій економіки протягом тривалого часу. Основною причиною утворення довгих хвиль в економіці вважав концентрацію важливих нововведень в окремих галузях, внаслідок чого від кожного нового базового нововведення утворюються вторинні нововведення, які вдосконалюють існуючі продуктивні товари, формуючи вторинну хвилю.</p>

1	2
	<p>Розробив класифікацію хвиль, які мали місце в історії людства (знані як технологічні устрої), визначивши ключовий фактор кожної хвилі, що надав імпульсу її поширенню. Початок п'ятої хвилі визначили інші вчені, які працювали над цією проблемою. Сьогодні вже прогнозується наближення шостої хвилі – хвилі розвитку біотехнології.</p> <p>Особливу роль у технологічному розвитку відводив підприємцям-новаторам. Наголошував, що підприємець-новатор не знаходить і не створює нових можливостей. Вони існують самі по собі, нагромаджуються і навіть пропагуються, але без підприємця ці можливості не здатні реалізуватися, і тому функція підприємця-новатора полягає в їх реалізації. Інновація – нова функція виробництва.</p>
<p>Дослідження американського економіста, лауреата Нобелівської премії, вихідця з України С. Кузнеця, 1970-ті роки</p>	<p>С. Кузнець стверджував, що в бажанні підприємців інвестувати в принципово нові види техніки чи товари немає жодної закономірності. На його думку, революційні інновації виникають переважно випадково, під впливом певних зовнішніх обставин (зміни в політиці, економіці, поява нових відкриттів тощо). Інакше кажучи, визначаючи існування економічних циклів, Кузнець пов'язував їх з циклами інноваційних технологій, наголошуючи водночас на випадковості появи інновацій.</p>
<p>Неокласична теорія нововведень, 1970-ті роки (німецький економіст Г. Менш, американський економіст Р. Фостер)</p>	<p>Г. Менш запропонував класифікацію нововведень і виділив три великі групи – базисні; такі, що поліпшують; і псевдоінновації. Базисні інновації поділяються на технологічні (утворюють нові галузі і ринки) і нетехнологічні (зміни в культурі, управлінні, суспільних послугах). Між нововведеннями існує конкуренція за ресурси, тому що кожний вид нововведень вимагає певних витрат праці і капіталу.</p> <p>Розробив гіпотезу перервності, яка постулює «драматичне чергування періодів, багатих нововведеннями і нестачею їх». На думку Г. Менша, кризові явища пояснюються саме тим, що не вистачає базових інновацій і відсутні умови для розвитку науки і винахідництва. Також Г. Менш висунув тезу щодо необхідності усунення перешкод для введення інновацій через «доповнення до глобального регулювання» шляхом участі держави в здійсненні проектів нововведення з метою компенсації ризику.</p> <p>Придільвав багато уваги дослідженню технологічних циклів у праці «Технологічний пат», що побачила світ 1975 р. Г. Менш назвав кризу 1970-х «технологічним патом», тобто закономірною паузою в поступальному розвитку економіки: «Це така пауза (виникає регулярно), коли країни впадають у кризу, вихід з якої неможливий у рамках існуючої техніки та наявного міжнародного розподілу праці».</p> <p>Г. Менш вказував, що погіршення становища фірми породжує стимул до інновації. І навпаки, коли справи фірми є успішними, в неї відсутня потреба що-небудь змінювати в налагодженому виробництві. Г. Менш стверджував, що кінець процвітання старих галузей підвищує схильність власників капіталу до інвестування в нову продукцію і технологію. Незважаючи на те, що прибуток у фазі депресії малий, власники бачать у внеску капіталу в інновації менше ризику, ніж у внеску в стару продукцію і технологію чи боргові зобов'язання. Концепцію Г. Менша розділяв американський економіст Р. Фостер, який у книзі «Оновлення виробництва. Атакуючі виграють» (1985) встановив, що нововведення підлягають</p>

1	2
	певній логіці і прогнозуванню, і на цій основі можна оцінити глибину тих змін, які стануться. А для цього, на думку Фостера, компанії мають ввести продуману й сконцентровану програму накопичення наукових знань за допомогою досліджень.
Концепції формування технологічних систем і дифузії нововведень англійських економістів К. Фрімена, Дж. Кларка, Л. Суїте	Ними закладено поняття технологічної системи як системи взаємозалежних сімей технічних і соціальних нововведень. Відповідно до поглядів зазначених економістів, темпи економічного зростання залежать від формування, розвитку і старіння технологічних систем. Поширення нововведень розглядається як механізм розвитку технологічної системи, а темпи такого поширення пов'язуються з ринковим механізмом, наявністю відповідних умов і стимулювання. На думку К. Фрімена і його колег, поштовхом до розвитку економіки слугує поява базисних нововведень в окремих галузях виробництва. Старіння технологічних систем в одних країнах і поява таких систем в інших приводять до нерівності міжкрайового розвитку. Економічне зростання розглядається як результат появи нових галузей.
Концепція технологічних систем російських економістів Д. Львова і С. Глазьева, 1970-ті роки	Запровадили типізацію трансформаційних процесів в економічних системах. Виділили три типи трансформаційних процесів: товарно-ринкові, виробничо-структурні і системні трансформації. Перший тип трансформації свідчить про певний розлад у сфері обігу, але він не викликає серйозних перетворень в ефективній системі, якщо її продукт не застарів, а виробнича база не вимагає оновлення. Прояви першого типу трансформації – скорочення обсягів реалізації продукції, тимчасові звільнення з роботи, короткострокові фінансові труднощі. Другий тип трансформації охоплює не тільки сферу обігу, а й виробничу сферу, тобто увесь процес відтворення. А це означає, що припускають наявність глибоких якісних змін і в структурі виробництва, і в його матеріально-технічній базі. Постійними супутниками трансформації цього типу є масові звільнення, банкрутства, перерозподіл власності, утворення монопольних союзів, дефіцит, державні концепції інноваційного розвитку бюджету тощо. Третій – найглибший тип трансформації, який стосується не тільки процесів відтворення, а й власне типу відтворення, тобто припускає зміну способу господарювання, хоча його зовнішні ознаки мало чим відрізняються від другого типу трансформації.
<i>Сучасні концепції інноваційного розвитку</i>	
Теорія технологічного розвитку російського економіста М. Познера	Головні ідеї теорії: – інновації є могутнім фактором ескалації технологічного розриву між країнами, які спроможні стимулювати розвиток технологій і виробництва товарів та послуг на їхній основі, і країнами, які втратили інструменти впливу на національні інноваційні процеси; – конкурентна ціна товару на тій або іншій фазі (стадії) його життєвого циклу (впровадження, зростання, зрілість і спад) підсилює переваги (доходи) тих, хто впроваджує інновації, сприяє послідовному поширенню інновацій на ринках збуту країн відповідно до їх рівня розвитку з подальшим перенесенням виробництва до країн з дешевою робочою силою, або до країн, де можна «дешево забруднювати чужу територію».

1	2
	<p>У подальшому країна-інноватор і експортер, примноживши власні капітали, перетворюється на імпортера цієї продукції, розширюючи споживчий попит і добробут населення;</p> <p>– високорозвинуті країни підтримують масовий рівень інноваційної діяльності, нарощують відповідно обсяги експорту та імпорту високотехнологічної продукції і напівфабрикатів на основі спеціалізації та кооперації, розвивають внутрішньогалузеву торгівлю;</p> <p>– сучасний етап науково-технічного і технологічного прогресу характеризується перетворенням парадигми масового виробництва на парадигму домінування гнучких технологічних систем;</p> <p>– протягом останніх двадцяти років старі і нові технології в економічних системах існують поруч. Зрілі технології випробовують втрату можливостей зростання, розширення ринків збуту старих меж і виживають лише за рахунок їх географічної диверсифікації. Нові технології перебувають на етапі стрімкого зростання за колосальних норм прибутків.</p>
<p>Теорія інтелектуальної технології австрійського економіста Ф. Хаєка</p>	<p>Запропонував інформаційну концепцію «порядку, що розширюється», як основу цивілізації. На думку Ф. Хаєка, ринок – це гігантська інформаційна машина, що містить величезне неявне, розсіяне знання про потреби і виробничі можливості людей, інформацію, яка перевищує ті знання, якими може володіти не лише окрема людина, а й багато людей. Розширення інформації, яку використовують у повсякденній діяльності сучасні підприємці, стало поштовхом до розроблення інформаційних та інтелектуальних технологій, даючи змогу швидко і системно опрацьовувати величезні масиви інформації.</p> <p>Ф. Хаєк наголошував, що прагнення підприємців максимізувати прибуток спонукає їх (без жодного примусу з боку держави) відбирати з наявного масиву знань ті, що дають їм змогу по-новому осмислити зв'язки зі споживачами, запропонувати кращий спосіб задоволення їхніх потреб. Отже, варто надати можливість ринковим процесам розвиватися спонтанно, і це сприятиме економічному розвитку. Ф. Хаєк довів, що вирішальну роль сприятливості до інновацій відіграють інституціональні основи суспільства – і формальні (сформовані державою закони, що регламентують економічну діяльність), і неформальні (встановлені правила, звичаї, традиції, норми поведінки, мораль).</p> <p>Ф. Хаєк 1974 р. став лауреатом Нобелівської премії в галузі економіки.</p>
<p>Теорія інноваційної економіки і підприємницького суспільства американського вченого П. Друкера</p>	<p>Розглядає менеджмент як технологію управління підприємницько-інноваційною діяльністю.</p> <p>Система менеджменту організацій, яка використовує підприємницький, інноваційний підходи до функціонування і розвитку підприємства, покликана вирішувати низку завдань, інколи суперечливих і навіть взаємовиключних: постійне оновлення асортименту продукції, послуг; оновлення і створення нових виробничих систем; підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності передусім через збільшення продуктивності праці персоналу і зниження всіх видів витрат; розроблення та реалізація стратегії і тактики боротьби за лідерство на основі концепції зусиль і ресурсів на найперспективніших напрямках розвитку техніки, технології,</p>



1	2
	<p>потреб тощо; поєднання гнучкості та адаптивності дрібно-серійного виробництва з високою ефективністю, низькими витратами і високою продуктивністю масового виробництва. Інноваційній економіці, за Друкером, притаманні такі ознаки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– головною продукцією є нові рішення;</li> <li>– провідна роль в економіці належить малим і середнім підприємствам, які очолюють підприємці, що діють на свій страх і ризик;</li> <li>– інтелектуалізація праці є основним процесом розвитку виробництва, а витрати на нього і поширення знань – головною формою інвестицій; завдання науки – сприяння інноваціям, які зароджуються, системне, організоване застосування знань у створенні самих знань, що робить їх продуктивними (чого не може зробити держава чи ринок);</li> <li>– головна форма власності – це інтелектуальна власність, що структурує суспільство і визначає його розвиток;</li> <li>– для розуміння найважливіших економічних процесів, крім мікро- і макроекономіки, необхідна метаекономіка, яка визнає вплив таких могутніх економічних факторів, як демографія, освіта, нові технології, екологія, тип психології людей, рівень культури тощо.</li> </ul>
Соціально-психологічна модель (Х. Барнет, Є. Вітте, Е. Денісон)	<p>Ключовим фактором економічного розвитку є людський капітал, який трансформується у нові знання. Важлива складова інноваційної діяльності – праця висококваліфікованих технологів, конструкторів, маркетологів, економістів, фінансистів, які виконують специфічні функції з технологічного проектування і конструювання новацій, забезпечення фінансами науково-дослідних і проектно-пошукових робіт, калькулювання витрат ресурсів, цінового проектування, просування на ринок тощо. Усі ці працівники є суб'єктами інноваційної діяльності у вузькому значенні (стосовно окремого підприємства). Однак лише частина з них бере на себе відповідальність за прийняття рішення щодо практичного застосування інновацій на підприємстві. Такі рішення зазвичай є ризиковими і здебільшого приймаються вищим керівництвом підприємства або його власниками.</p> <p>Об'єктом дослідження є перешкоди, які виникають під час упровадження нововведень. Для їх усунення, за цією теорією, варто організувати плідну спільну роботу «владних стимуляторів» (адміністрації) і «кваліфікованих стимуляторів» (фахівців) – своєрідну творчу групу, в якій спеціалісти створюють новації, а адміністрація – умови для їх впровадження та усунення будь-яких перешкод.</p>

## 2.3. Технологічні уклади

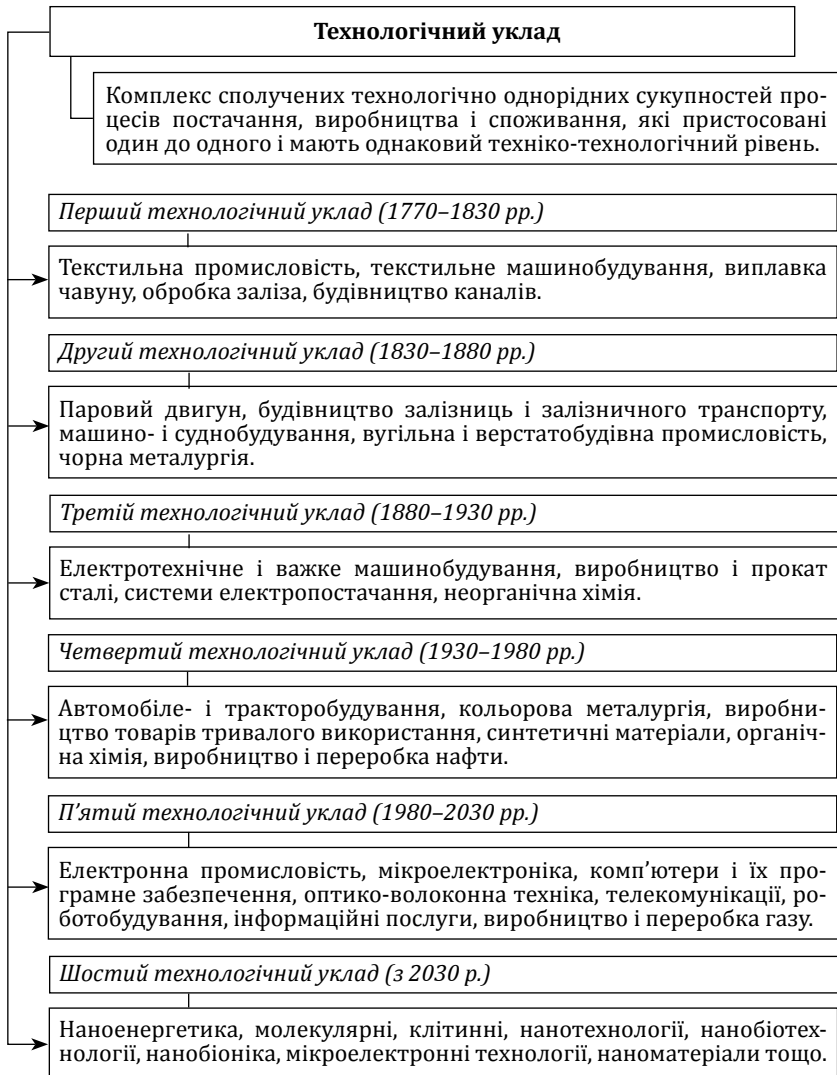


Рис. 2.4. Поняття та характеристика технологічних укладів

### **Контрольні запитання**

1. Що таке інноваційний цикл та інноваційна спіраль?
2. Які є типи розвитку, охарактеризуйте їх?
3. Чим відрізняється еволюційний шлях розвитку від біфуркаційного?
4. Які є теорії циклічного економічного розвитку?
5. Які є інноваційні теорії технологічних змін?
6. Які є сучасні концепції інноваційного розвитку?
7. Охарактеризуйте технологічні уклади.

Тема 3

## КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 3.1. Етапи, функції, підходи інноваційного менеджменту.
- 3.2. Інноваційні стратегії.
- 3.3. Процес розробки інноваційної стратегії підприємства.
- 3.4. Тактика інноваційного менеджменту.

### 3.1. Етапи, функції, підходи інноваційного менеджменту

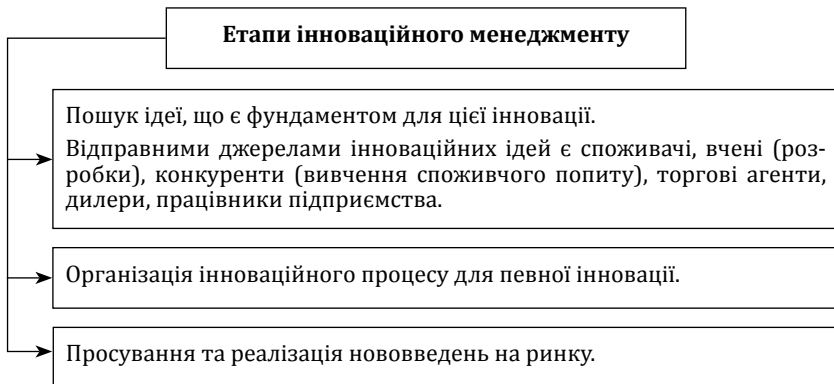


Рис. 3.1. Особливості етапів інноваційного менеджменту

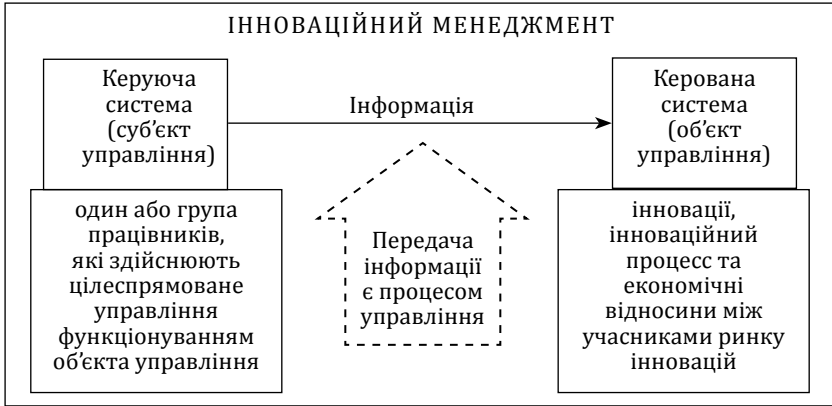


Рис. 3.2. Узагальнена схема інноваційного менеджменту

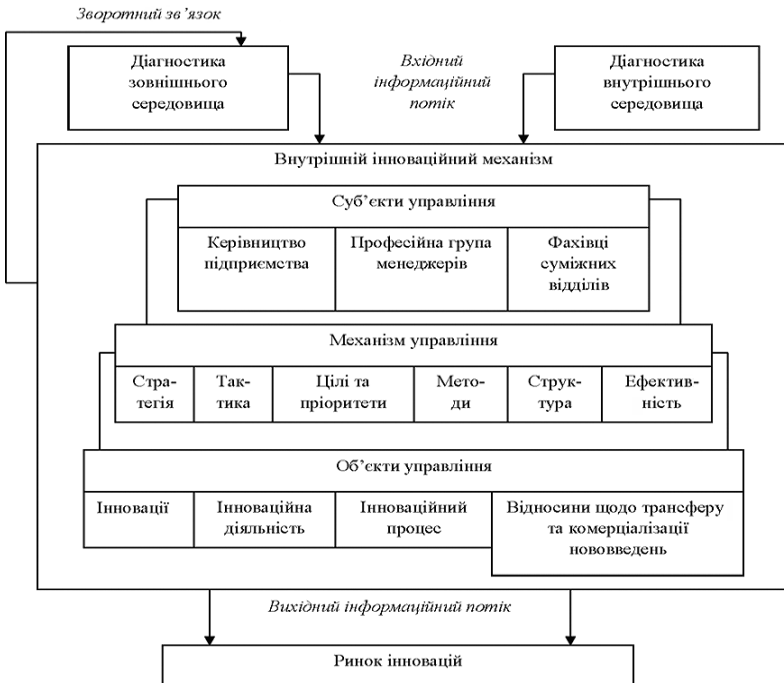
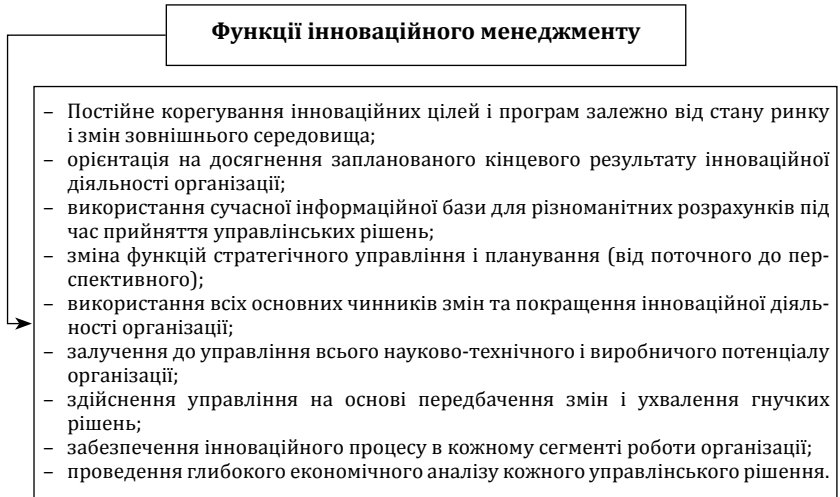
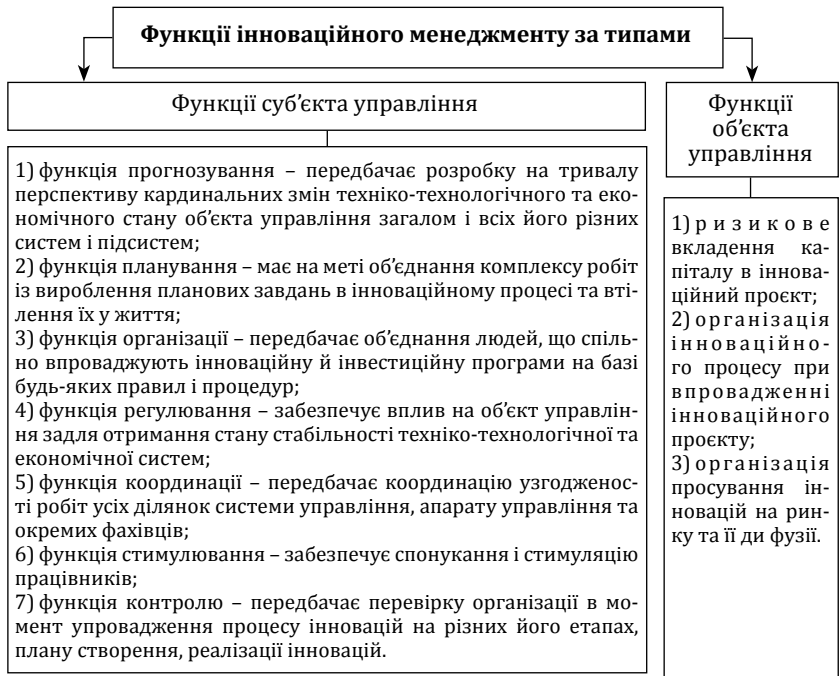


Рис. 3.3. Деталізована схема інноваційного менеджменту<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Уткіна Ю. М., Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 298–302.



*Рис. 3.4. Головні функції інноваційного менеджменту*



*Рис. 3.5. Перелік функцій інноваційного менеджменту*

**Управлінські завдання, які вирішуються  
менеджерами в інноваційній сфері**

- Визначення цілей стратегічного управління розвитком організації;
- виявлення пріоритетних завдань, визначення черговості та послідовності їх вирішення;
- управління змінами в організації;
- підготовка системи заходів з розробки та освоєння нових видів продукції;
- оцінка необхідних ресурсів і пошук джерел їх забезпечення;
- забезпечення жорсткого контролю над виконанням завдань у сфері інноваційної діяльності;
- забезпечення Конкурентоспроможності організації в умовах жорсткої конкуренції;
- досягнення максимального прибутку в конкретних умовах господарювання;
- завчасна підготовка необхідних нововведень;
- вдосконалення організаційної структури організації відповідно до мінливих вимог;
- забезпечення ефективної роботи кожного співробітника і колективу загалом;
- уміння в розумних межах йти на ризик і водночас бути здатним мінімізувати вплив ризикових ситуацій на фінансове становище організації.

*Рис. 3.6. Управлінські завдання менеджерів в інноваційній сфері*

## Підходи інноваційного менеджменту

Назва підходу	Характеристика
Процесний	Позиціонує функції менеджменту як взаємопов'язані. Процес управління в цьому конкретному випадку буде ланцюжком безперервних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку і контролю, мотивації, регулювання; його суть – координація робіт.
Директивний	Охоплює впорядкування функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості, елементів системи менеджменту в нормативних актах. Цей підхід ґрунтується на методах примусу, які базуються на системах: 1) законодавчих актів країни та регіону; 2) нормативно-директивних та методичних (обов'язкових до застосування) документів фірми та вищої організації; 3) планів, програм, завдань; 4) оперативного керівництва (влади), що межує з психологічними аспектами.
Поведінковий	Надання допомоги працівнику в осмисленні його можливостей на основі вчень поведінкових наук щодо побудови та управління фірмою. Керівник координує роботу, змушує або стимулює людей до досягнення мети.
Факторний	Інновації розглядаються як один з найважливіших чинників розвитку економічного потенціалу. Наукові дослідження і розробки вважаються постійними і провідними факторами виробничого потенціалу підприємств. В управлінні інноваційними процесами переважають статистичні факторні моделі, побудовані на основі кореляційних і регресійних залежностей. Широке застосування в управлінні інноваційними проектами отримують нормативні методи планування та організації, що базуються на обґрунтованих нормативах матеріаломісткості, трудомісткості, фондоемності НДДКР, нормативи чисельності виконавців.
Функціональний	Інноваційний менеджмент трактується як сукупність управлінських функцій та процесів прийняття управлінських рішень. Під функцією управління розуміється відносно відокремлений напрямок управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати вплив на інноваційний процес. Такий підхід базується на поділі праці в управлінні інноваціями, спеціалізації та оптимізації схвалюваних управлінських рішень. У практиці управління використовувалися оптимізаційні моделі формування тематичних планів підприємства, календарне планування робіт, зокрема мережеве планування, моделі оптимізації організаційної структури інноваційного підприємства. Для функціональної концепції характерне ретельне регламентування процедурних аспектів управління інноваціями на основі спеціальних положень щодо відділів і служб, посадових інструкцій, делегування повноважень і обов'язків.
Системний	Передбачає, що розглянуте інноваційне підприємство – це складна організована система, яка охоплює сукупність взаємообумовлених елементів, орієнтованих на досягнення певних цілей розвитку з урахуванням безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку, що впливають на управлінські рішення.
Ситуаційний	Синтезує переваги кожної з названих вище концепцій для конкретних інноваційних ситуацій, містить рекомендації щодо застосування конкретних методів для прийняття управлінських рішень у певних ситуаціях.



## 3.2. Інноваційні стратегії

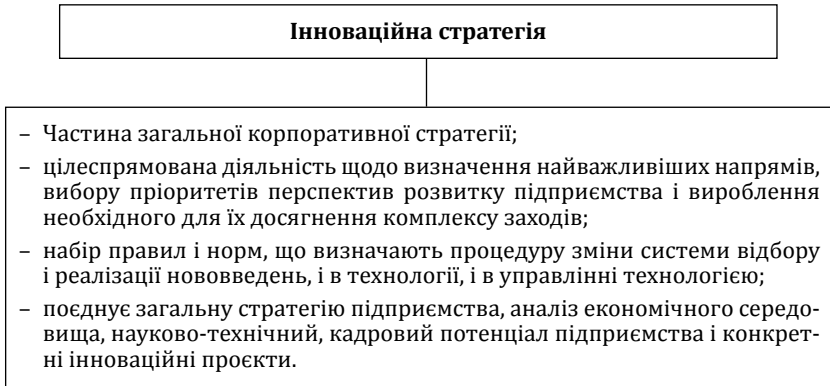


Рис. 3.7. Поняття інноваційної стратегії

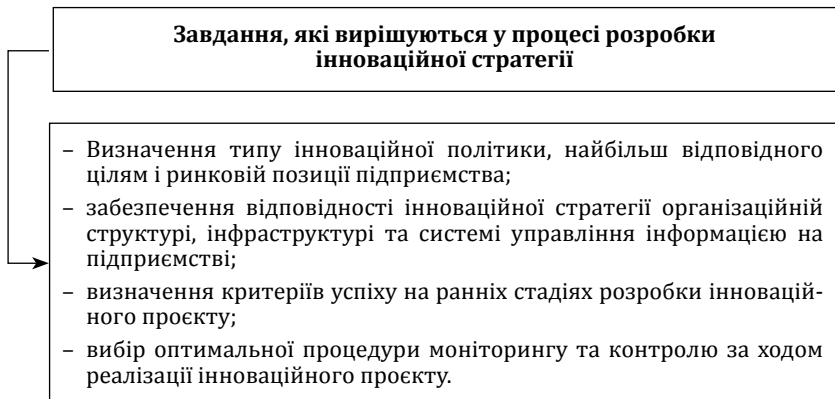


Рис. 3.8. Вирішені у процесі розробки інноваційної стратегії завдання

**Варіанти стратегічної поведінки підприємства  
відповідно до стратегії виходу на ринок**

Вид	Характеристика
«Піонерна» стратегія, або стратегія технологічного лідерства («first-to-market-strategy»)	Вимагає інноваційної лідерської позиції, хоча це й пов'язано із значною невизначеністю оцінки витрат і попиту. Монопольне становище у технологічній сфері дає змогу підприємству отримати так звану споживчу ренту завдяки групі інноваційних покупців («first-buyer», «lead-user»), скористатися перевагами масового виробництва і так отримати переваги перед конкурентами за рахунок набутого досвіду. До того ж завдяки ранньому виходу на ринок і пов'язаній з цим експонуючій позиції «одинокого» продавця підприємству легко вдається поліпшити свій імідж. Далі це буде зробити щораз важче, оскільки на ринку діятимуть конкуренти із переважно гомогенною пропозицією. «Піонерна» стратегія потребує переважно інтенсивних (фундаментальних) досліджень і пов'язаних із цим значних витрат на дослідження і розробки, що є важливою передумовою її успішного втілення.
Стратегія «ранніх послідовників» («second-to-market», «early follower-strategy»)	Завдяки виходу підприємства на ринок із подібними товарами чи послугами через короткий термін після «піонера» дає змогу зменшити ризики від входження на ринок. Проте стратегія ранніх послідовників обтяжена тими обставинами, що індивідуальні пріоритети чи потреби принаймні «ранніх» покупців вже були задоволені піонером. Крім цього, підприємство-піонер спробує захищатись від нових конкурентів.
Стратегія «пізніших послідовників» («late follower», «late-to-market-strategy»)	Виходять на ринок лише тоді, коли розвиток ринку і поведінка покупців стабілізувалися, а подальший розвиток можна досить легко оцінити. Звичайно, що тих чинників успіху, які пов'язані з раннім виходом на ринок, очікувати не варто. Часто послідовники вдаються до стратегії імітації, яка дає можливість знизити витрати і запропонувати конкурентоспроможні ціни. Підприємства, які обрали цю стратегію, наштовхуються на значні вхідні бар'єри, вони не можуть претендувати на високі частки ринку і прибутки. Найбільш дієвими маркетинговими інструментами пізніх послідовників є ефективна реклама і політика низьких цін.

## Види інноваційних стратегій

Вид	Характеристика
1	2
Активна наступальна стратегія (стратегія лідерства)	Передбачає досягнення мети стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. Застосовується лише відповідно до одного чи декількох окремо взятих продуктів там, де існують сприятливі умови для здійснення такої стратегії (ресурси, науково-технічний потенціал). Є дуже ризиковою в плані завоювання та збереження ринкових позицій і пов'язана зі значними витратами ресурсів. Проте використання цієї стратегії може принести вагомий результат. Її використовують атакуючі фірми. Дослідження, що проводяться в таких організаціях, спрямовані на те, щоби шляхом випуску унікальної продукції витіснити конкурента, зайняти домінуючі позиції в галузі, завоювати нові ринки.
Помірна наступальна стратегія (прямування за лідером)	Фокусується на швидкому розширенні ринкової ніші. Організація зосереджується на інноваціях (продуктах), які вже здобули визнання ринку. Основна ознака такої стратегії – «безпечна торговельна політика», коли підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння нової продукції з високими інноваційними характеристиками.
Стратегія «кидання виклику»	Мета – посісти місце лідера. У цьому разі ключовими проблемами є такі: вибір плацдарму для атаки на лідера; оцінка його можливої реакції та захисту.
Стратегія «партизанської війни»	Передбачає здійснення фірмою торговельних «вилазок» з метою спонукати конкурентів піти на відповідну домовленість (координацію торговельних дій, поділ ринків збуту тощо).
Стратегія цінового виробництва	Передбачає зниження витрат виробництва завдяки масовому збільшенню його обсягів і раціоналізації виробничих процесів.
Стратегія злиття та придбання	Поліпшення позиції організації на ринку шляхом об'єднання з фірмами-користувачами, фірмами-постачальниками і фірмами-конкурентами та швидке входження на ринок.
Стратегія диференціації продукції	Ґрунтується на здійсненні фірмою постійних удосконалень, модернізації модифікації продукту з якісним дизайном, кращим, ніж у конкурентів. Застосування цієї стратегії можливе за умови наявності множини характеристик товару, які виділяються й ціняться споживачем, різноманітного попиту на продукцію цього асортименту. У стратегії диференціації продукції підприємство ризикує відстати в технології виробництва та зниженні витрат і конкуруючі підприємства можуть перейти в атакуючу позицію. Зберігається небезпека імітації унікальних властивостей продукту.

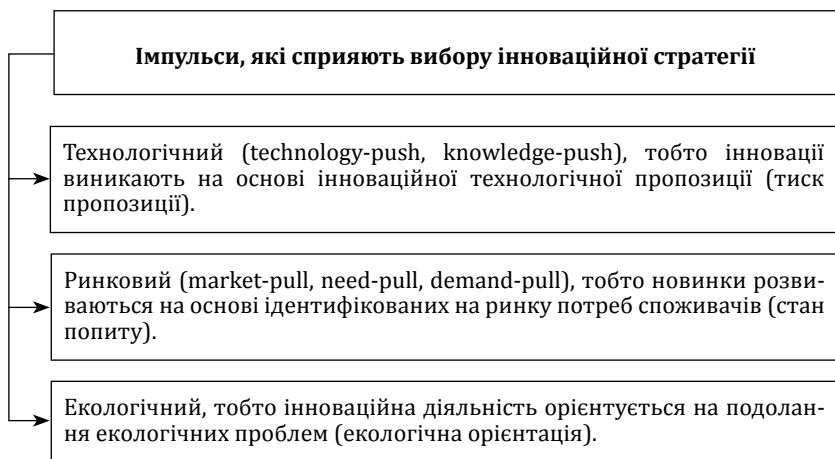
Закінчення табл. 3.3

1	2
Стратегія освоєння і заповнення «ринкових ніш»	Полягає в проведенні наукових і технічних досліджень, активної інноваційної діяльності та маркетингу. Використовується з найбільшим успіхом в умовах швидкої зміни кон'юнктури ринку та структури виробництва. Цю стратегію називають ще стратегією активних НДДКР і наступального маркетингу, оскільки її використання потребує проведення ретельного вивчення ринку, організації рекламних заходів, забезпечення організаційної адаптації підприємства до змін середовища.
Стратегія, яку використовують малі наукомісткі фірми	Є одним з різновидів стратегії захоплення «ринкових ніш». Малі наукомісткі підприємства працюють у сфері новітніх високих технологій і називаються ризиковими або венчурними. Багато з них створюються або самими вченими, що розробляють нову інноваційну ідею, або за їхньої безпосередньої участі.
Стратегія венчурних підприємств	Спрямована на розробку нових технологічних рішень для реалізації стратегії зростання у формі інтенсифікації та диверсифікації ринку. Корпорації прагнуть створювати внутрішні венчурні підрозділи, основою яких є самостійна новаторсько-підприємницька група, діяльність якої пов'язана з комерційним ризиком у сфері НДДКР. «Внутрішній» венчур є найбільш зваженим і разом з тим ефективною стратегією проникнення в нові галузі виробництва.
Оборонна стратегія	Орієнтована на збереження стабільних позицій організації на ринку. До оборонних належать такі стратегії: імітації, захисту, оперативного реагування, очікування.
Стратегія імітації	Базується на використанні вже відомих технологій і їхнього розвитку згідно з вимогами специфічного ринку. Фірма, що проводить стратегію імітації, не несе витрат на дослідження (за винятком витрат на придбання ліцензій) і тому може досягати значного зниження витрат і високої рентабельності продажів. Головна увага при використанні стратегії імітації приділяється швидкому засвоєнню технології й запуску товару у виробництво.
Стратегія очікування	Здійснюється в умовах невизначеності ситуації і попиту споживачів. У цьому разі фірма займає очікувальну позицію до прояснення ситуації на ринку, а потім нарощує виробництво й збут нового продукту. На ранній стадії розвитку будь-якої галузі фірма ставить собі за мету уважно спостерігати за цим процесом. Спостереження дає змогу фірмі одержати інформацію про вимоги до технології та персоналу, визначити перспективи галузі щодо прибутковості й потенціалу зростання, оцінити власні можливості.
Стратегія оперативного реагування	Притаманна спеціалізованим малим фірмам, які працюють за індивідуальними замовленнями і володіють здатністю швидко перебудовуватись задля створення нового продукту.

Узагальнююча характеристика типів інноваційних стратегій<sup>12</sup>

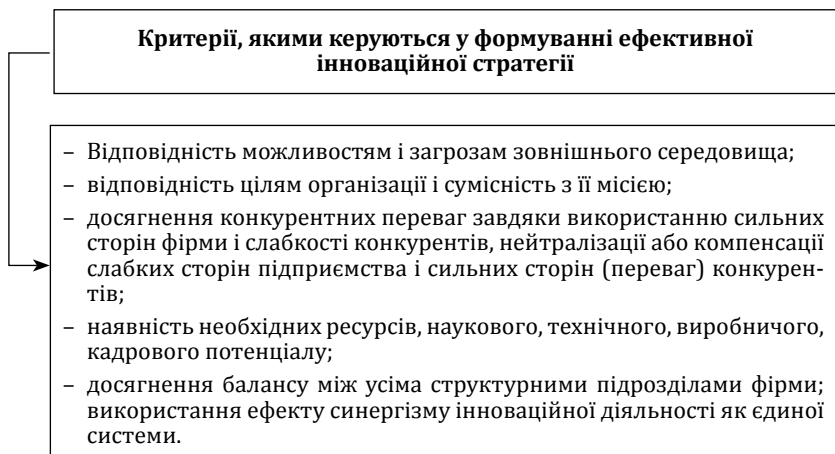
Захисні інноваційні стратегії	Наступальні інноваційні стратегії
Інноваційна політика підприємства	
Пасивна, адаптаційна, інноваційна діяльність спрямована на утримання здобутих конкурентних позицій.	Активна, інноваційна діяльність спрямована на досягнення технічного та ринкового лідерства.
Інноваційний потенціал	
Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності.	За наявності високих ресурсних, науково-технічних можливостей інноваційна діяльність спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу.
Рівень ризику	
Інноваційна діяльність підприємства в умовах низького рівня ризику.	Інноваційна діяльність в умовах підвищеного рівня ризику.
Вид інновацій	
Незначні модифікації в таких напрямках інноваційної діяльності, як управління та соціально-психологічна робота з персоналом.	Нововведення радикальні з використанням власних наукових розробок. Модернізація та реорганізація.
Стратегічна позиція підприємства	
Незначна доля на ринку, невелика конкуренція.	Стійка позиція на ринку, наявність монополії або олігополії.

<sup>12</sup> Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.



*Рис 3.9. Імпульси у виборі інноваційної стратегії*

### **3.3. Процес розробки інноваційної стратегії підприємства**



*Рис. 3.10. Перелік критеріїв, на які необхідно зважати для формування ефективної інноваційної стратегії*

## Етапи розробки інноваційної стратегії

Назва етапу	Характеристика
1	2
Етап визначення стратегічних цілей	Здійснюється пошук нових видів продукції, запровадження новітніх технологій, проведення досліджень і розробок, модернізація всіх сфер діяльності підприємства. На цьому етапі відбувається формування місії організації, в якій декларується інноваційний шлях розвитку; закладається мета інноваційного розвитку організації, адже вона дає змогу виокремити відмінності одного підприємства від іншого, зумовлює визначення ступеня індивідуальності та відмінності. У місії знаходять відображення ті переваги, які вигідно відрізняють фірму від потенційних і реальних конкурентів. Будується «дерево цілей». Встановлення цілей адаптує інноваційний стратегічний напрям розвитку підприємства до конкретних завдань, пов'язаних з виробництвом і результатами діяльності організації. Управлінську цінність цілям підприємства надає їх визначеність у кількісних та вимірюваних показниках, а також зміст граничних значень, яких необхідно досягти. Основними стратегічними цілями є обсяги продажу, темпи зростання, частка ринку, прибуток.
Етап стратегічного аналізу	1) Аналізується внутрішнє середовище й оцінюється інноваційний потенціал; 2) аналізується стан зовнішнього середовища, оцінюється інноваційний клімат; 3) визначається інноваційна позиція організації. Під час оцінки зовнішнього середовища підприємства для розробки інноваційної стратегії найважливішим є: технологічне зовнішнє середовище, підприємство має зважати на технології і виробництва, використання конструкційних матеріалів, застосування нової техніки для проектування нових товарів та послуг, технології збору, обробки, передачі інформації, ринкові чинники, економічні, соціальні чинники.
Етап дослідження слабких і сильних сторін підприємства	Досліджуються 5 функцій підприємства: – маркетинг (вивчаються різноманітність і якість асортименту продукції, частка ринку, конкурентоспроможність продукції підприємств, збут, реклама і просування товару на ринок); – фінанси (аналізується наявність резервів, фінансових коштів для проведення інноваційної політики чи можливість отримання додаткових коштів); – виробництво (вивчаються витрати на виробництво нової продукції порівняно з конкурентами, вибирається постачальник нового обладнання підприємства та його обслуговування, організація планування процесу виробництва);

1	2
	<p>– персонал (вивчається компетентність і підготовка вищого керівництва, персоналу, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, система оцінки роботи персоналу);</p> <p>– організаційна культура та імідж підприємства (оцінюється імідж порівняно з іншими підприємствами галузі, привабливість для кваліфікованих кадрів, послідовність підприємства в своїй діяльності та досягнення цілей).</p>
Етап вибору інноваційної стратегії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові;</li> <li>2) розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії (наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, за нагодою);</li> <li>3) здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій надається перевага.</li> </ol>
Етап реалізації інноваційної стратегії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розробляється стратегічний проєкт (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та план реалізації проєкту, особливо враховується інноваційний характер перетворень;</li> <li>2) організовується стратегічний контроль процесу реалізації проєкту;</li> <li>3) оцінюється ефективність процесу реалізації і проводиться необхідне коригування проєкту, стратегій, цілей.</li> </ol>
Етап управління процесом реалізації стратегії	<p>Втілюється за допомогою створення певної системи і структури управління інноваційним підрозділом. Також пов'язаний із розробкою планових документів, у яких відображені ухвалені рішення і розподіл ресурсів реалізації.</p>
Оцінка стратегії	<p>Пов'язана з порівнянням результатів, отриманих від реалізації інноваційної стратегії, з витратами на цю стратегію.</p>



**Етапи інноваційної стратегії  
за сферами діяльності підприємства**

Вид інноваційної діяльності	Характеристика	Напрями діяльності
1	2	3
Соціально-психологічний	Соціально-психологічні інновації можна також окреслити як психологічну готовність підприємства до нововведень і як систему методів щодо формування зацікавленості колективу в інноваційних перетвореннях, без якої всі інші етапи не будуть достатньо ефективними. Передбачає наявність в організації професійних кадрів, необхідних знань та інформації, досвіду, мотивації та стратегічного інноваційного мислення.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження нових форм активізації персоналу (стимулювання творчого пошуку, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я тощо);</li> <li>- навчання та перекваліфікація персоналу;</li> <li>- поліпшення рівня професійної підготовки та компетентності працівників;</li> <li>- формування сприйнятливості до інновацій, стратегічного інноваційного мислення.</li> </ul>
Організаційно-управлінський	Сукупність рішень, методів, форм організації діяльності та управління, що відрізняються від діючих на підприємстві своєю новизною для конкретної організації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вдосконалення організаційної структури і системи управління;</li> <li>- впровадження нових методів організації виробництва;</li> <li>- покращення обслуговування, сервісу;</li> <li>- вдосконалення форм контролю;</li> <li>- зміна методів взаємодії з допоміжними та обслуговуючими підрозділами.</li> </ul>
Маркетинговий	Передбачає використання новітніх технологій та нових ідей щодо створення товарів, послуг і технологій, які найкраще сприяють досягненню мети організації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нові напрями розширення меж ринку (охоплення нових сегментів ринку, нові способи використання товару, вихід на нові регіони);</li> <li>- диверсифікація виробництва і збуту (пропозиція на нових ринках нових товарів, які розвивають традиційні напрями діяльності підприємства; пропозиція на нових ринках нових товарів,</li> </ul>

Закінчення табл. 3.6

1	2	3
		<p>не пов'язаних із попередніми видами діяльності, орієнтація на нові ніші ринку);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нові методи цінової політики;</li> <li>- нові форми взаємодії з поставачальниками та замовниками;</li> <li>- нові способи просування товару та підвищення ефективності торговельного процесу.</li> </ul>
Економічний	<p>Характеризується змінами у фінансовій, бухгалтерській та інших сферах економічної діяльності підприємства, новими методами, показниками.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нові фінансові інструменти та методирозподілу коштів;</li> <li>- удосконалення або модифікація фінансової системи;</li> <li>- зміна методів і способів планування;</li> <li>- зниження виробничих витрат;</li> <li>- раціоналізація системи обліку;</li> <li>- інвестиційна політика.</li> </ul>
Виробничий	<p>Пов'язаний з розробкою або модифікацією способів виробництва, а отже, визначається виробничим потенціалом організації, який характеризує здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів і/або нових підходів до використання традиційних;</li> <li>- розширення виробничих потужностей;</li> <li>- підвищення продуктивності праці;</li> <li>- зміна структури виробництва.</li> </ul>
Науково-технічний	<p>Пов'язаний з наявністю на підприємстві науково-технічного потенціалу, який визначається рівнями розвитку науково-технічного кадрового потенціалу, дослідно-експериментальної бази, нематеріальними активами вже виконаних НДДКР, науково-технічних патентів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження нової або модифікованої технології;</li> <li>- впровадження нових або модифікованих моделей продукції;</li> <li>- реалізація заходів з охорони довілля;</li> <li>- проведення наукових розробок та досліджень.</li> </ul>



Рис. 3.11. Узагальнена схема формування ринково орієнтованої інноваційної стратегії розвитку підприємства<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.

### Рівні формування (розробки) інноваційної стратегії підприємства

Назва рівня	Характеристика
Корпоративний	Розробляються загальні засади інноваційної стратегії як складової загально-економічної стратегії розвитку (поряд з маркетинговою, кадровою, фінансовою, технологічною та іншими складовими), проводиться її взаємне узгодження з іншими функціональними стратегіями. Особливу увагу варто приділяти взаємному узгодженню інноваційної, маркетингової та фінансової стратегії, які власне і визначають успіх інноваційної діяльності, зокрема товарних інновацій.
Бізнес-рівень	Підготовка 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 ухвалюють стратегічні рішення щодо модифікації існуючої товарної номенклатури й товарного асортименту, які передбачають генерування ідей нових (модифікованих) товарів і їхній відбір, розроблення задуму товарів і перевірку.
Товарний рівень	Розробка товарної інноваційної стратегії і маркетингових програм 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 (як традиційної, так і нової), детальний опис комплексу маркетингу для кожної асортиментної групи і товарної одиниці.

### 3.4. Тактика інноваційного менеджменту

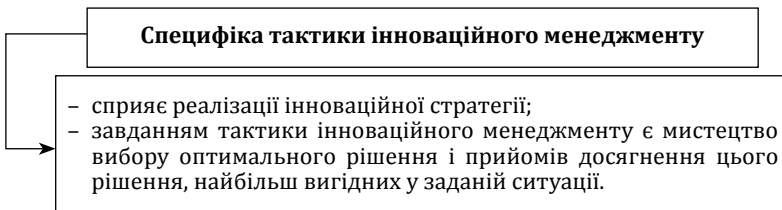


Рис. 3.12. Поняття і завдання тактики інноваційного менеджменту

## Заходи тактики інноваційного менеджменту

Назва заходу	Характеристика
1	2
Інноваційний маркетинг	Комплекс інноваційного маркетингу охоплює розробку інноваційної стратегії, аналіз ринку й оперативний маркетинг.
Бенчмаркінг	Вивчення діяльності господарюючих суб'єктів, зокрема конкурентів, з метою використання позитивного досвіду у своїй роботі. Охоплює комплекс засобів, що надають можливість систематично знаходити, оцінювати всі позитивні якості чужого досвіду й організувати їх використання у своїй роботі. Загалом бенчмаркінг спрямований на вивчення бізнесу. Бенчмаркінг у сфері інноваційної діяльності означає вивчення бізнесу інших підприємств з метою виявлення основоположних характеристик для розробки власної інноваційної політики та конкретних видів інновацій.
Інжиніринг	Виживання організацій у сучасних умовах можливе лише за умови їх адаптації та постійного пристосування до мінливого оточення. Саме ці стратегічні завдання і вирішуються під час проектування та розвитку чогось нового в організації. Інжиніринг інновацій – це комплекс робіт зі створення інноваційного проекту, що охоплює створення, реалізацію, просування і поширення певної інновації. Інжиніринг містить два принципово різні підходи: – удосконалення (поліпшення показників на 10–50%); – реінжиніринг (зростання показників на 100% і вище).
Реінжиніринг	Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень сучасних показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс і темпи. Реінжиніринг докорінно відрізняється від інших понять менеджменту тим, що має на увазі не поступове або покрокове вдосконалення, а корінні, всебічні зміни системи управління. Метою реінжинірингу є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, що спрямовано на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування. Реінжиніринг як прийом інноваційного менеджменту впливає на інноваційний процес, скерований і на виробництво нових продуктів та операцій, і на їх реалізацію, просування та поширення. В управлінні інновацією реінжиніринг пов'язаний із певною метою, яка стоїть перед інновацією, – з поточною потребою або зі стратегічною потребою в нововведеннях.

1	2
Франчайзинг	<p>Це система передачі чи продажу ліцензій на технологію і товарний знак. Фірма (франчайзер), що має високий імідж на ринку, передає на певних умовах не відомій споживачам фірмі (франчайзіату) право (ліцензію, франчайз) на діяльність за своєю технологією і під своїм товарним знаком, одержавши за це певну компенсацію (дохід). Франчайзинг є найповнішою фінансовою схемою залучення інвестиційних ресурсів до інноваційної діяльності. Він передбачає тиражування інновацій шляхом залучення великого капіталу. Окрім фінансових коштів за договором франшизи інноваторові можуть передаватися нематеріальні активи (технології, ноу-хау), торговельний знак, імідж фірми тощо. Франчайзинг пов'язаний з реалізацією нових, в певний момент невідтворюваних знань, які мають обмежену кількість продавців.</p>
Аутсорсинг	<p>Цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів і делегування їх на виконання сторонній організації. Аутсорсинг – організаційне рішення, що оптимізує конфігурацію бізнес-системи за критеріями «якість, витрати, обладнання», перенесення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства та всіх, пов'язаних з ним активів, в організацію постачальника послуг, який пропонує надати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною. Аутсорсинг – проект зі залучення ресурсів спеціалізованих організацій замість розвитку власних компетенцій у конкретних видах і напрямках діяльності з метою скорочення часу на проведення транзакцій, отримання інформації, підвищення ефективності використання ресурсів.</p>

### Контрольні запитання

1. Які є етапи інноваційного менеджменту?
2. Охарактеризуйте узагальнену та деталізовану схеми інноваційного менеджменту.
3. Які є функції інноваційного менеджменту?
4. Які управлінські завдання вирішуються менеджерами в інноваційній сфері?
5. Які є підходи інноваційного менеджменту?
6. Що таке інноваційна стратегія?
7. Які завдання вирішуються у процесі розробки інноваційної стратегії?
8. Що передбачає «піонерна» стратегія, або стратегія технологічного лідерства?
9. Що передбачає стратегія «ранніх послідовників»?

10. Що передбачає стратегія «пізніших послідовники»?
11. Які є види інноваційних стратегій?
12. Які характеристики притаманні захисним інноваційним стратегіям?
13. Які характеристики притаманні наступальним інноваційним стратегіям?
14. Які імпульси сприяють вибору інноваційної стратегії?
15. Які критерії необхідно враховувати для формування ефективної інноваційної стратегії?
16. Які є етапи розробки інноваційної стратегії?
17. Які є етапи інноваційної стратегії за сферами діяльності підприємства?
18. Охарактеризуйте узагальнену схему формування ринково-орієнтованої інноваційної стратегії розвитку підприємства.
19. Які є рівні формування (розробки) інноваційної стратегії підприємства?
20. Що таке тактика інноваційного менеджменту?
21. Що таке бенчмаркінг?
22. Що таке інжиніринг?
23. Що таке реінжиніринг?
24. Що таке франчайзинг?
25. Що таке аутсорсинг?

## Тема 4

# УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

4.1. Поняття, зміст і структура інноваційного процесу.

4.2. Класифікація інноваційних процесів.

4.3. Етапи та моделі інноваційних процесів.

### 4.1. Поняття, зміст і структура інноваційного процесу

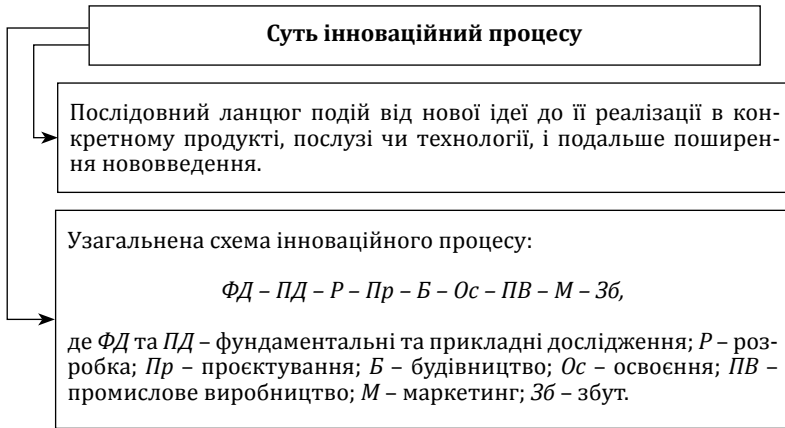


Рис. 4.1. Поняття інноваційного процесу



Рис. 4.2. Чинники, що впливають на інноваційний процес



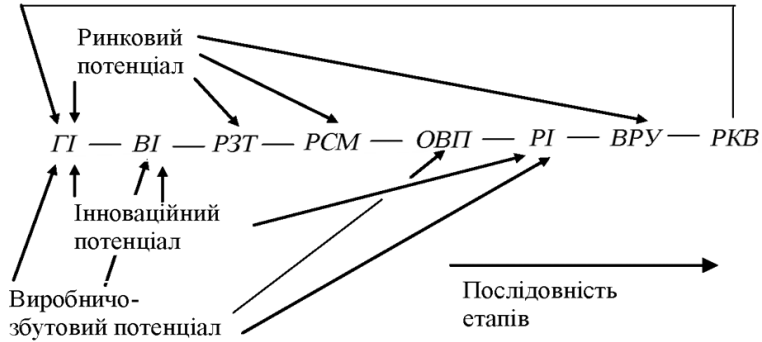


Рис. 4.3. Послідовність інноваційного процесу:

ГІ – генерація ідей інновації;

ВІ – вибір ідей, прийнятних для певного підприємства;

РЗТ – розробка задуму товару та його перевірка;

РСМ – розробка стратегії маркетингу з просування інновації на ринок;  
 ОВП – оцінка можливості досягнення підприємством показників, окреслених у стратегії маркетингу;

РІ – розробка конструкторської й технологічної документації інновації, виготовлення дослідних зразків та їх випробування;

ВРУ – випробування інновації в ринкових умовах;

РКВ – розгортання комерційного виробництва інновації в обсягах, окреслених у маркетинговій програмі.

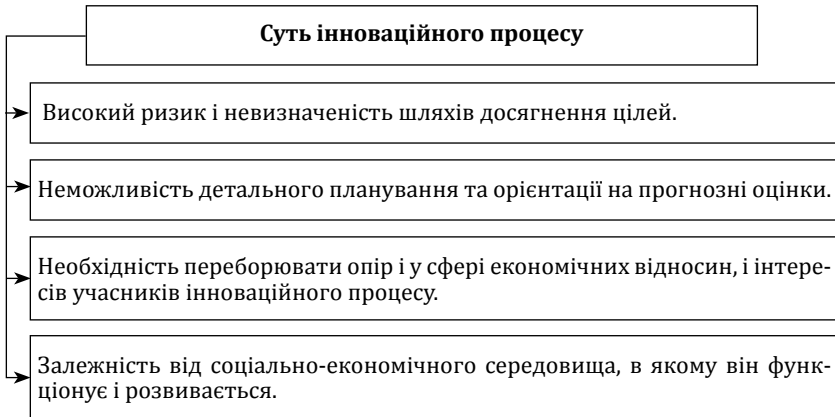


Рис. 4.4. Особливості інноваційного процесу

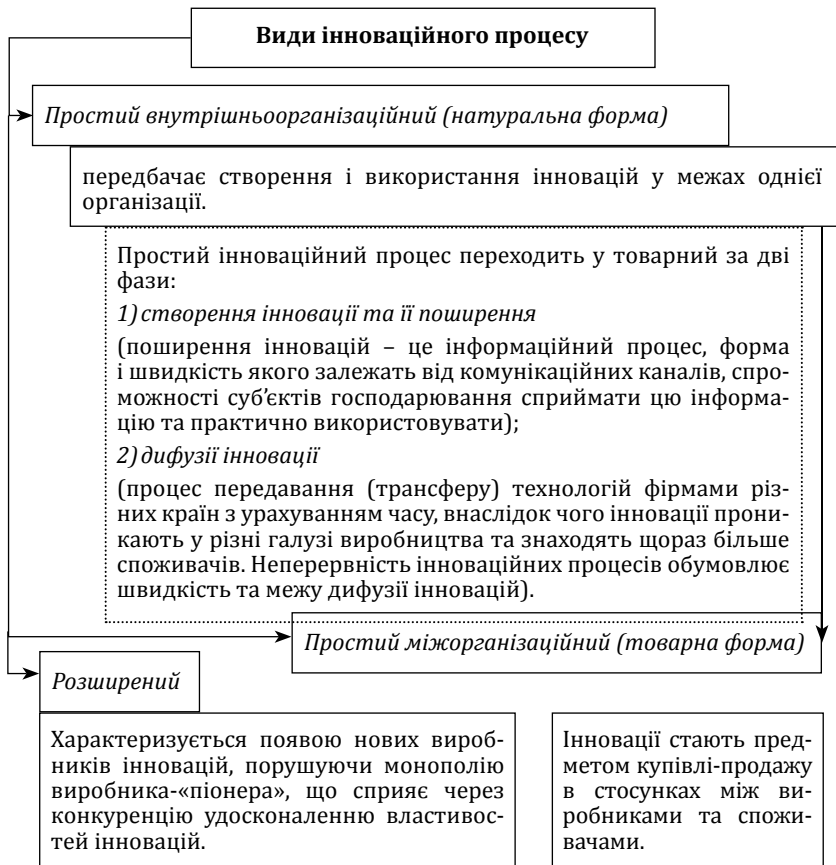
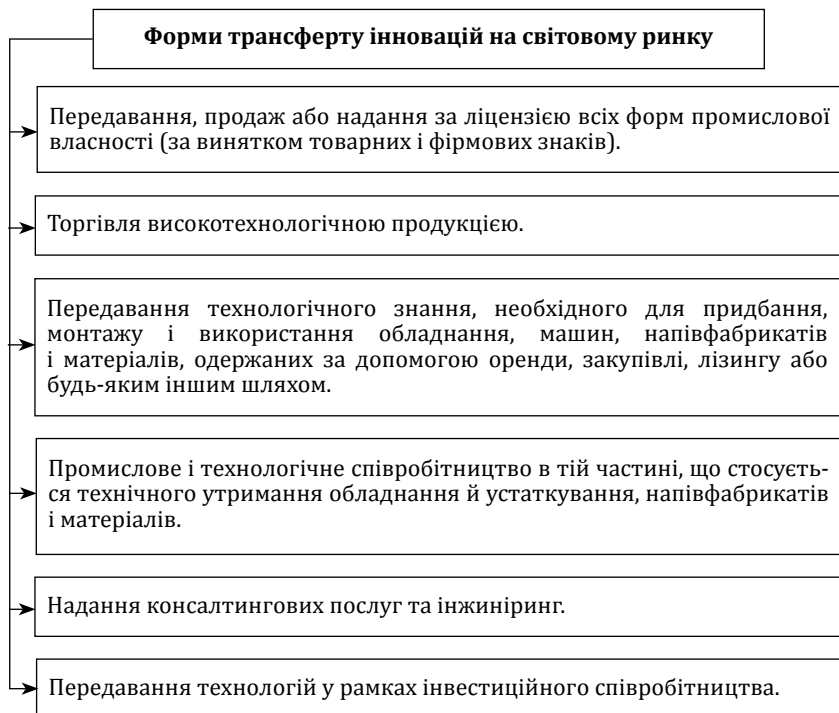


Рис. 4.5. Видовий поділ інноваційних процесів



*Рис. 4.6. Особливості форм трансферту інновацій на світовому ринку*

## 4.2. Класифікація інноваційних процесів

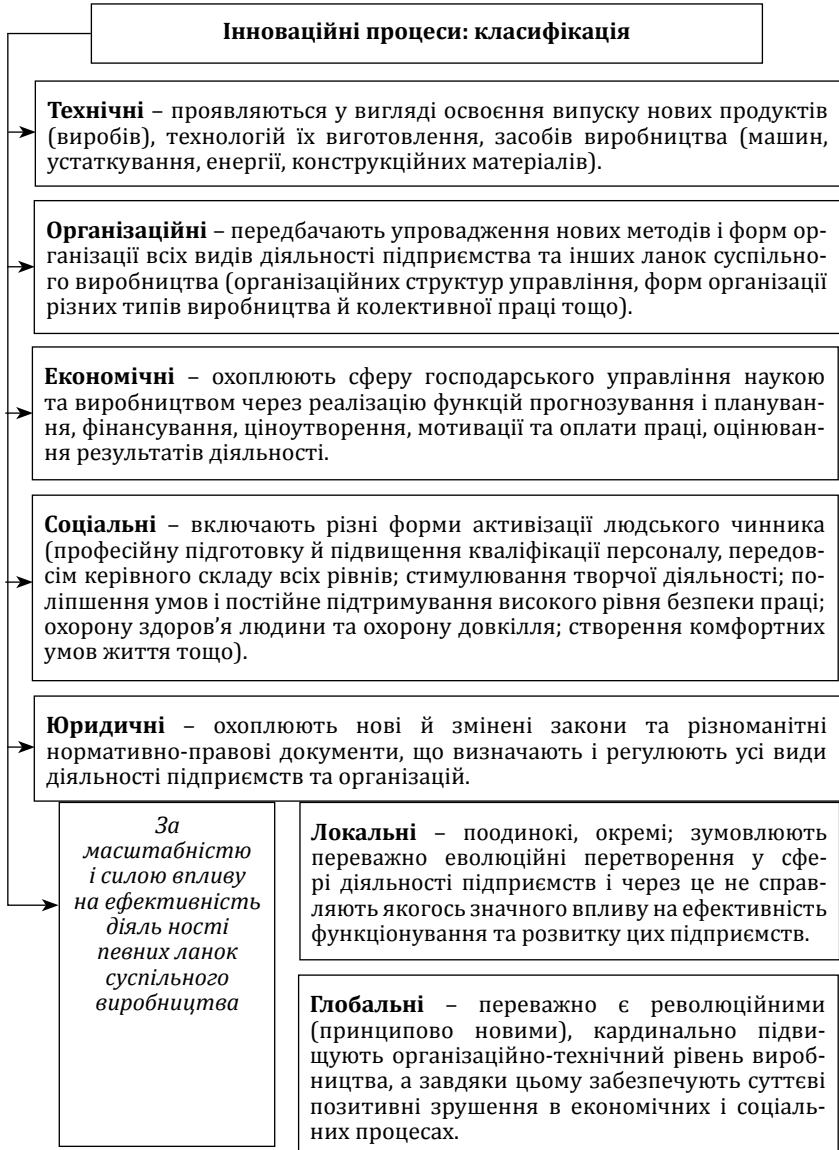


Рис. 4.7. Класифікаційні ознаки інноваційних процесів

### 4.3. Етапи та моделі інноваційних процесів

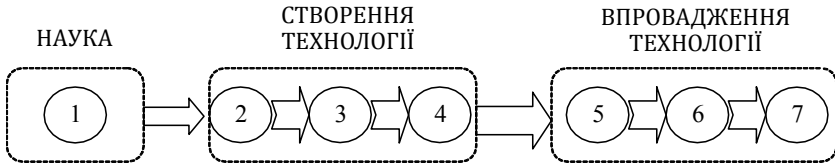


Рис. 4.8. Етапи простого інноваційного процесу:

- (1) фундаментальні дослідження, завданням яких є отримання нових знань і відкриття найбільш істотних закономірностей розвитку природи та суспільства, нових взаємозв'язків між явищами (генерація ідей для інноваційної діяльності);
- (2) прикладні дослідження, які спрямовані на визначення шляхів практичного застосування вже відкритих раніше явищ та процесів;
- (3) дослідно-конструкторські розробки, які є завершальною стадією наукових досліджень (розробка конструкції інженерного об'єкта, технологічних процесів, проектування нового товару та його випробування);
- (4) дослідно-експериментальні роботи, пов'язані з перевіркою результатів наукових досліджень;
- (5) освоєння промислового виробництва;
- (6) маркетинг інновації – діяльність щодо створення попиту на інновацію;
- (7) використання нового продукту на ринку, поширення інновації.

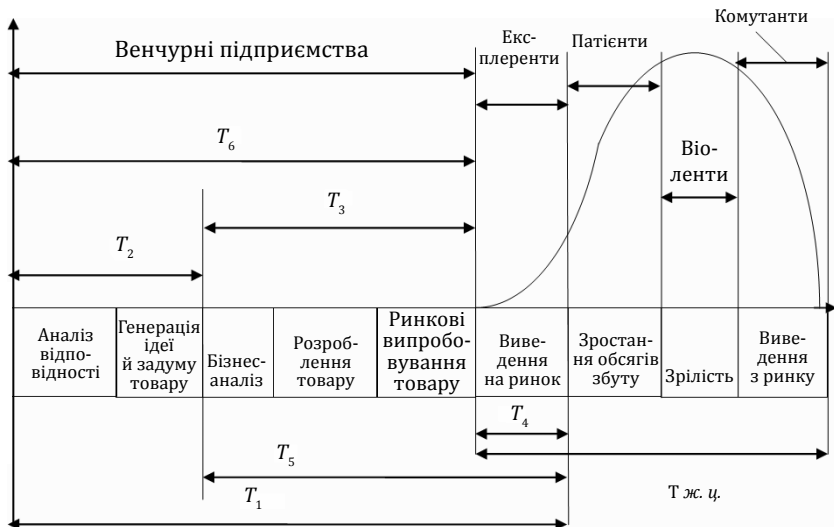


Рис. 4.9. Варіанти інноваційного циклу<sup>14</sup>:

$T_1$  – повний інноваційний цикл від генерації ідей до розгортання комерційного виробництва нового товару;

$T_2$  – інноваційний цикл, який закінчується продажем патенту на технічні і (або) технологічні рішення;

$T_3$  – інноваційний цикл, що починається придбанням патенту на нове технологічне чи технічне рішення і закінчується продажем ліцензії на право виготовлення нового товару;

$T_4$  – інноваційний цикл, що починається придбанням ліцензії і закінчується комерційним виробництвом нового товару;

$T_5$  – інноваційний цикл, що починається придбанням патенту і закінчується комерційним виробництвом;

$T_6$  – інноваційний цикл, який закінчується продажем ліцензії на право виробництва нового товару.

<sup>14</sup> Ілляшенко С. М., Олефіренко О. М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. 272 с.; Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

Таблиця 4.1

## Характеристика етапів повного інноваційного циклу

Назва етапу	Характеристика
1	2
Аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім	Зіставляють ринкові можливості і загрози зі сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства. На цій основі виявляють, наскільки існуючі та перспективні напрямки і види діяльності підприємства відповідають умовам і ситуації, що склалася на ринку. За результатами аналізу визначають види діяльності, які варто згортати (для них немає сприятливих умов або ж умови погіршуються), а які варто розвивати (для їх реалізації є сприятливі умови або спостерігається їх поліпшення). Отримані результати використовуються для обґрунтування необхідності розробки інновацій конкретної спрямованості відповідно до відібраних для подальшого аналізу напрямків і варіантів інноваційного розвитку (видів діяльності). Оцінку відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які генеруються ринком, можна проводити методом SWOT-аналізу.
Генерація ідей інновацій	Пошук можливостей реалізації визнаних прийнятними варіантів розвитку шляхом створення і просування інновацій на ринку передбачає визначення джерел ідей інновацій і методів генерації ідей (рис. 4.10).
Відбір ідей інновацій	З усього розмаїття нових ідей відбирають ті, що прийнятні для конкретного підприємства (табл. 4.2). Тобто здійснюється перевірка щодо спроможності реалізації ідей інновацій, спрямованих на розвиток існуючих ринкових можливостей. Перевірка може бути виконана на основі: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінки відповідності інноваційних ідей вимогам, що були визнані адекватними в аналогічних ситуаціях;</li> <li>- оцінки відповідності інноваційних ідей заздалегідь обумовленим вимогам;</li> <li>- порівняння інноваційних ідей за встановленим переліком критеріїв і їх показників та вибору оптимальних.</li> </ul>
Розроблення задуму (концепції) інновації і його перевірка	Перевірка задуму інновації (нового товару – виробу або послуги) здійснюється шляхом опитування (анкетування) споживачів та аналізу отриманих результатів. Задум товару доцільно водночас розглядати на трьох рівнях, де кожен наступний характеризує більш високий ступінь узагальнення опису конкретних нововведень, а відповідно – ступінь пророблення і споживачької привабливості (рис. 4.11). Це допоможе сформувати у свідомості споживачів (а саме вони остаточно оцінюють новинку) образ не просто товару, а комплексу, що містить основний товар, додаткові і допоміжні товари, а також послуги, спрямовані на задоволення їхніх потреб. Так можна значно підвищити корисність інновації для споживачів.

Продовження табл. 4.1

1	2
<p>Розроблення маркетингової стратегії просування інновації на ринок</p>	<p>Передбачає проведення серйозних досліджень ринку й завершується розробленням стратегії маркетингу з просування інновації на ринок. Основним інструментом такого аналізу є сегментація ринку.</p> <p>Оцінка з метою відбору найбільш прийнятних інновацій серед альтернативних здійснюється за такими групами критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вміст ринку (хто буде споживачем нової продукції, з якою метою її будуть купувати, за якими цінами, яким може бути обсяг споживання, його коливання, цінова еластичність попиту);</li> <li>- потенційна тривалість життєвого циклу нової продукції;</li> <li>- конкуренція фактична і потенційна: хто є чи може бути конкурентом, тобто виробником (продавцем) товарів-аналогів, замінників (чи зможе задовольняти ті ж самі потреби іншим способом).</li> </ul> <p>Коротко- і довгострокові показники становища на ринку конкурентів та інноватора, імовірні стратегії конкурентів у відповідь на нову продукцію. Шанси інновації й інноватора на успіх у конкурентній боротьбі.</p> <p>Тільки позитивні результати аналізу за переліченими критеріями є основою для розробки конструкції новинки й технології її виробництва, виготовлення й випробування дослідних зразків нового продукту, розроблення маркетингової програми просування інновації на ринок (рис. 4.12).</p>
<p>Оцінка можливості й економічної доцільності реалізації підприємством цілей, поставлених у маркетинговій програмі</p>	<p>Здійснюється оцінка достатності виробничо-збутового потенціалу підприємства для реалізації цілей, визначених у маркетинговій стратегії, а також визначається економічна ефективність її реалізації.</p>
<p>Розроблення конструкторської і технологічної документації інновації, виготовлення дослідних зразків і їх випробування</p>	<p>На цьому етапі виготовляється дослідний зразок виробу, який у разі потреби проходить лабораторні випробування. За їх результатами уточнюється робоча документація.</p>



Закінчення табл. 4.1

1	2
Випробування інновації в ринкових умовах	Виконують методом пробного маркетингу. Його мета – змоделювати на окремих ділянках ринку процеси виведення і просування товару на ринок, результати чого потім будуть використані в масштабах усього цільового ринку. На основі результатів його застосування виконується уточнення складових маркетингової програми з виведення та просування продукції на ринок і рідше – конструкції виробу. Оскільки пробний маркетинг потребує значних коштів і часу, то його проводять головно стосовно нових (принципово нових) товарів, працюючи на нових ринках тощо. Якщо ж ідеться про розширення асортиментної групи, копіювання товарів конкурентів чи незначні модифікації, то пробний маркетинг не проводиться. Крім того, його застосування дає можливість конкурентам вчасно здійснити контрзаходи, тобто воно пов'язане з ризиком утрат часу, однак у багатьох випадках пробний маркетинг дає змогу економити кошти і сприяє запобіганню «провалу» нового товару на ринку.
Розгортання комерційного виробництва інновації в обсягах, визначених у маркетинговій програмі	Цей етап (останній етап інноваційного циклу) збігається з першим етапом життєвого циклу товару. Під час виконання робіт цього етапу варто постійно контролювати наявні ринкові можливості і загрози, появу нових і трансформацію одних в інші (перехід можливостей у загрози і навпаки). Необхідно контролювати сильні і слабкі сторони діяльності підприємства-інноватора, а також ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім (зокрема з позицій достатності мотивації ефективної діяльності суб'єктів інноваційного процесу), і в разі виявлення невідповідності здійснювати коригувальні впливи, аж до змін номенклатурної політики і навіть видів діяльності.



*Рис. 4.10. Перелік джерел інноваційних ідей*

Методи генерації і відбору інноваційних ідей<sup>15</sup>

Назва і сутність методу	Галузь застосування	Переваги	Недоліки
<b>Поліпшення прототипу:</b> виявлення недоліків прототипу (найкращого на ринку зразка) і пошук шляхів його вдосконалення.	Удосконалення існуючих продуктів: поліпшення їх конструкції, функціональних властивостей, економічних характеристик тощо.	Відносна простота наслідування відомого споживачам продукту (якщо прототип користується попитом, то й модифікація теж).	Продукт не завжди піддається вдосконаленню, незначні поліпшення можуть призвести до втрати конкурентоспроможності.
<b>Мозкова атака:</b> генерування групою осіб ідей вирішення поставленої проблеми (за умови заборони критики ідей) з подальшою їх оцінкою.	Швидке генерування якнайбільшої кількості ідей, розв'язання сформульованої проблеми.	Швидкість; збільшення шансів знайти прийнятне рішення; багатоаспектний аналіз проблеми.	Якість ідей практично не залежить від терміну її пошуку; отримані результати вимагають подальших досліджень.
<b>Синектика:</b> орієнтація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців (за допомогою різного виду аналогій) на дослідження і вирішення посталої проблеми.	Пошук загального (принципового) вирішення виниклої проблеми.	Дає змогу подолати упередженість думки розробників і вирішити проблеми нетрадиційними шляхами.	Вимагає досвідченого й сильно-го керівника, ретельного підбору фахівців і їхнього попереднього навчання.
<b>Ліквідація ситуацій «глухого кута»:</b> пошук нових напрямків рішень, якщо традиційні не дали результатів.	Вирішення складних великомасштабних проблем, які не розв'язуються традиційними методами, у традиційних галузях пошуку.	Дає змогу вирішувати проблеми в ситуації, коли відсутнє прийнятне рішення.	Складнощі з виходом напрямків пошуку за межі знань, досвіду, традицій розробників.
<b>Морфологічні карти:</b> розширення зони пошуку рішення посталої проблеми.	Пошук рішень нових проблем.	Дає змогу швидко згенерувати низку можливих рішень і знайти найбільш прийнятне.	Вимагає досвіду розробників і знання ними структури проблеми.

<sup>15</sup> Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

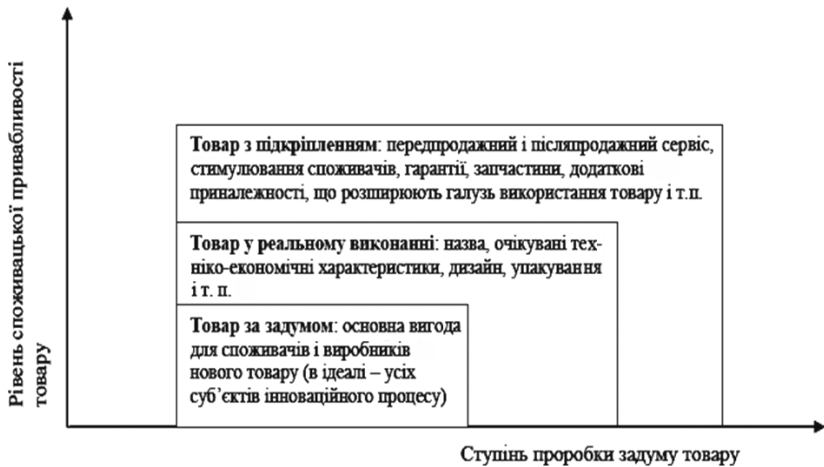


Рис. 4.11. Рівні представлення задуму (концепції) нового товару<sup>16</sup>

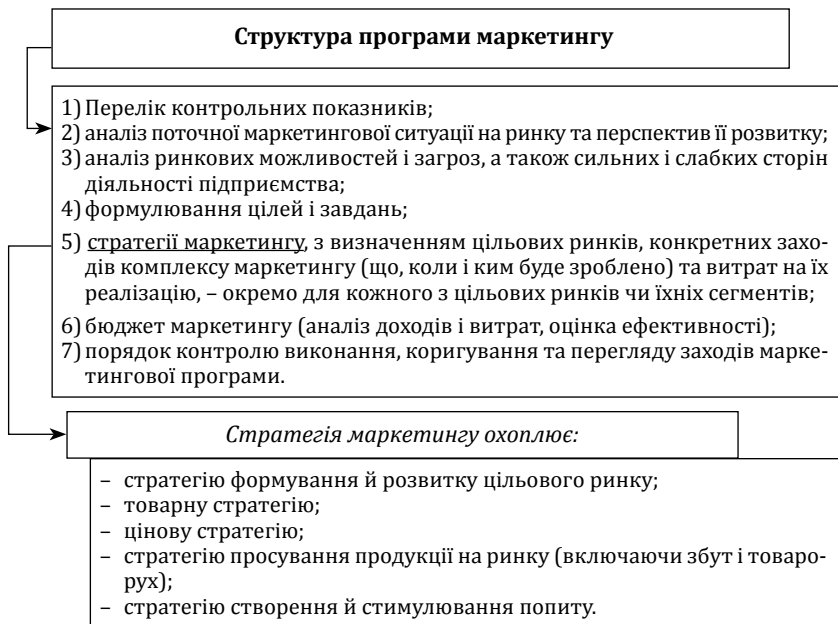


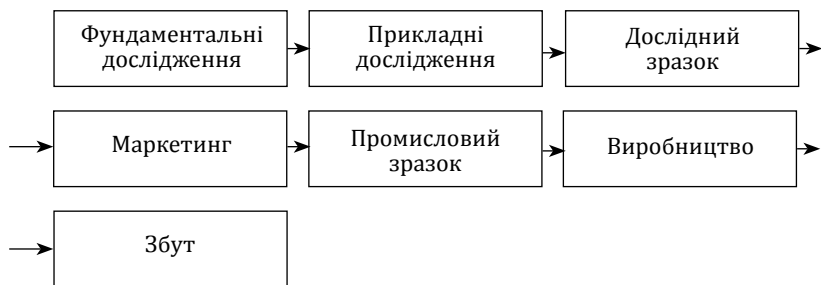
Рис. 4.12. Структура програми маркетингу

<sup>16</sup> Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

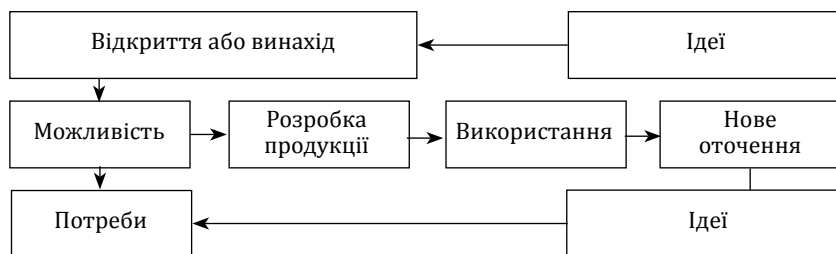
**Критерії оцінки можливостей  
та економічної доцільності реалізації підприємством цілей,  
поставлених у маркетинговій програмі**

- Інтелектуальна й науково-технічна можливості втілення інновації в новому продукті, що відповідає потребам і запитам споживачів;
- виробнича можливість доведення інноваційної ідеї до комерційного продукту;
- маркетингові можливості просування інновації на ринку і доведення її до споживачів;
- ресурсна забезпеченість інноваційного проєкту: інформаційна, сировинна, фінансова тощо (існуюча й необхідна);
- джерела інвестицій у науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), випробування, підготовку виробництва, просування, розподіл і збут;
- ступінь ризику і можливість його запобігання, зниження чи компенсації;
- обсяг витрат для розроблення, виготовлення і просування інновації на ринку (загальні й відносні витрати, співвідношення початкових і поточних витрат, оцінки витрат на сировину та інші витрати, економія на масштабах виробництва, витрати на збут);
- прибутковість (період покриття первинних витрат, коротко- і довгостроковий, загальний і відносний прибуток, чутливість інноваційного проєкту до цін та обсягів збуту, швидкість повернення інвестицій, дохід від них, ризик).

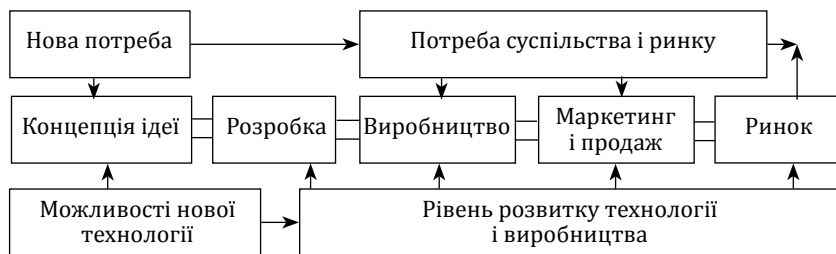
*Рис. 4.13. Перелік критеріїв оцінки можливостей та економічної доцільності реалізації підприємством цілей, заданих у маркетинговій програмі*



*Перше покоління інноваційного процесу*



*Друге покоління інноваційного процесу*



*Третє покоління інноваційного процесу.  
Інтерактивна модель*

*Рис. 4.14. Покоління моделей інноваційного процесу  
(за Роєм Росвеллом)*

Таблиця 4.3

**Покоління моделей інноваційного процесу**  
(за Роєм Росвеллом)

<b>Назва покоління моделей інноваційного процесу</b>	<b>Характеристика</b>
Перше покоління інноваційного процесу (лінійний підхід) (1950–середина 1960-х рр.)	Опирається на роль НДДКР і ставлення до ринку лише як до споживача результатів технічної активності виробництва. Лінійний підхід наведено у табл. 4.4.
Друге покоління інноваційного процесу (кінець 1960-х - початок 1970-х рр.)	Така ж лінійно-послідовна модель, але з акцентом на важливість ринку, на потреби якого реагують НДДКР.
Третє покоління інноваційного процесу (початок 1970-х - середина 1980-х рр.)	Комбінація першого і другого поколінь, з акцентом на зв'язки технологічних спроможностей і можливостей із потребами ринку.
Четверте покоління інноваційного процесу (середина 1980-х рр. - нинішній час)	Це японська модель передового досвіду. Вирізняється тим, що базується на паралельній діяльності інтегрованих груп та зовнішніх горизонтальних і вертикальних зв'язках. Основний акцент тут - у паралельній діяльності, зосереджений на одночасній роботі над ідеєю кількох груп фахівців, які діють у декількох напрямках. Це прискорює вирішення завдання, оскільки тривалість реалізації технічної ідеї й перетворення її на готову продукцію - дуже важливий аспект у сучасному світі.
П'яте покоління інноваційного процесу (сьогодення - майбутнє)	Це модель стратегічних мереж, стратегічна інтеграція і встановлення зв'язків. Відмінність її полягає в тому, що до рівнобіжного процесу додаються нові функції. Це процес ведення НДДКР з використанням систем обчислювальної техніки та інформатики, за допомогою яких встановлюються стратегічні зв'язки.

Таблиця 4.4

## Лінійна модель інноваційного процесу

Блок	Дослідження	Розроблення		Поширення	
	Фундаментальні дослідження	Прикладні дослідження	Експериментальні розробки	Початкове серійне виробництво	Дифузія
Місце проведення	Університетські державні, приватні дослідницькі лабораторії	Університетські, державні, приватні дослідницькі лабораторії	Промислові лабораторії НДДКР	Виробничі підприємства	Підприємства виробничі, гуртової і роздрібної торгівлі, інші організації
Виконавці роботи. Технічний персонал лабораторії	Вчені в лабораторіях, технічний персонал	Вчені й інженери в лабораторіях, технічний персонал	Вчені й інженери в лабораторіях, інженери і техніки, які проєктують, виготовляють і досліджують прототипи	Менеджери з виробництва, висококваліфіковані робочі	Менеджери з виробництва, висококваліфіковані робочі, торговельний персонал; користувачі
Результати на виході	Наукові знання, ідеї, наукові статті	Патенти, наукові статті	Патенти, креслення, технічна документація	Нові продукти і процеси	Широка доступність продуктів і процесів
	<i>Наука</i>	<i>Технологія</i>		<i>Ринок</i>	



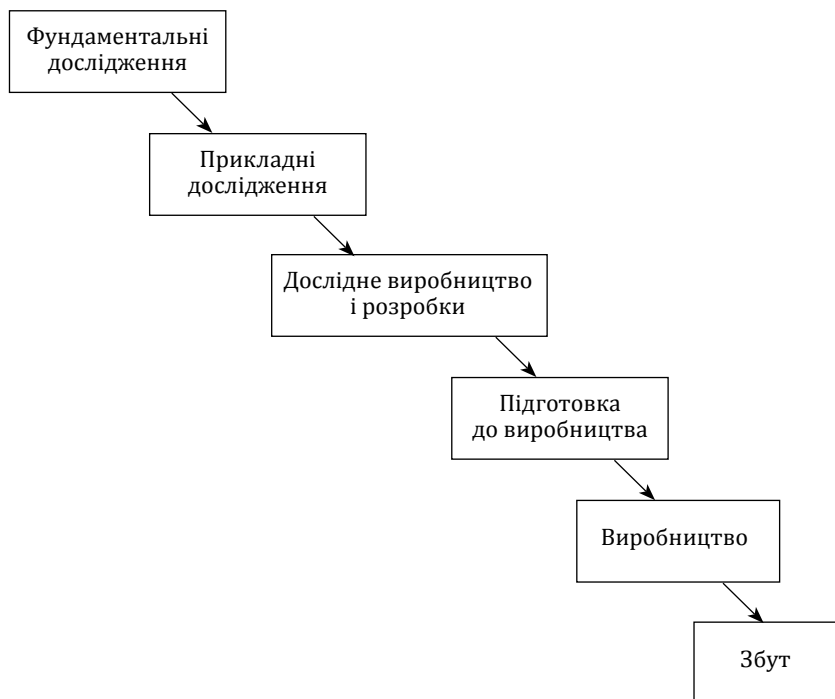


Рис 4.15. Проста ланцюгова модель інноваційного процесу<sup>17</sup>

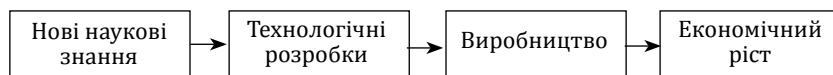


Рис 4.16. Функціональна послідовність інноваційного процесу<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів. URL: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/pesp/2012/12-40/page5.html>

<sup>18</sup> Там само.

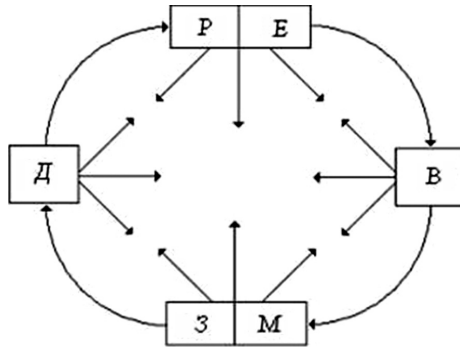


Рис 4.17. Кібернетична модель інноваційного процесу (модель Б. Санто)<sup>19</sup>:

Д – дослідження (результат дослідження, виникнення нових ідей); Р – розроблення; Е – експериментальне виробництво; В – виробництво; М – маркетинг; З – збут.

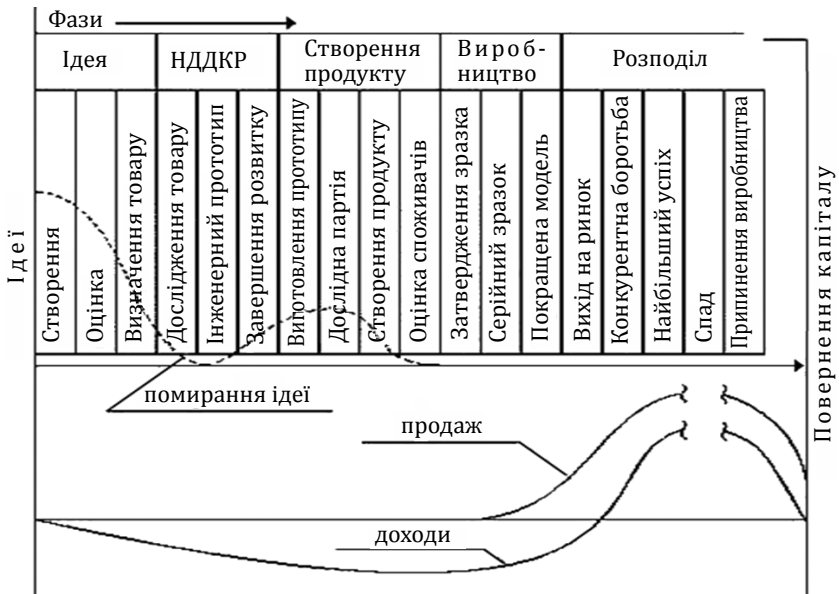


Рис. 4.18. Інноваційна модель Д. Доїла<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів. URL: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/pesp/2012/12-40/page5.html>

<sup>20</sup> Там само.

**Характеристика інноваційних моделей**

<b>Назва моделі</b>	<b>Характеристика</b>
Лінійна модель	Головним завданням є відображення організаційних відносин і зв'язків між явищами та процесами, що складають інноваційний цикл.
Функціональна модель	Більш складна модель, що має змістове навантаження. Нові знання, одержані в результаті фундаментальних, а потім і прикладних досліджень, народжують автоматично нові технології продукти. Знання мають вести автоматично до росту.
Кібернетична модель	Відтворює інноваційний процес як комплексну систему, в якій елементи процесу утворюють підсистеми, що перебувають в постійному зв'язку і взаємодії з багатьма оберненими зв'язками. Модель подана у формі кола і відображає безперервність і автономність суспільного процесу обробки інформації.
Інноваційна модель Д. Дойла	Ланцюг радше відповідає технологічно насиченому виробництву. Більшість компаній проводять і НДДКР, і дослідження ринку протягом усього життєвого циклу товару в надії модифікувати його і знайти нові ринки. Саме ця діяльність запобігає випадковим погіршенням у продажу і, відповідно, у прибутку. Зі схеми (рис. 4.17) можна побачити, що виріб міг би «вмерти» на кожному із наведених етапів, що пов'язано із великими труднощами подолання кожного етапу відновлення.

**Контрольні запитання**

1. Що таке інноваційний процес?
2. Охарактеризуйте зміст і структуру інноваційного процесу.
3. Які чинники впливають на інноваційний процес?
4. З яких етапів складається інноваційний процес?
5. Які є види інноваційного процесу?
6. Які є форми трансферту інновацій на світовому ринку?
7. Класифікуйте інноваційні процеси.

8. Охарактеризуйте етапи простого інноваційного процесу.
9. Охарактеризуйте етапи повного інноваційного процесу.
10. Які бувають джерела ідей інновацій?
11. Які є методи генерації і відбору інноваційних ідей?
12. Які переваги і недоліки методів генерації та відбору інноваційних ідей?
13. Охарактеризуйте рівні представлення задуму (концепції) нового товару.
14. Що передбачає структура програми маркетингу?
15. Охарактеризуйте критерії оцінки можливостей та економічної доцільності реалізації підприємством цілей, поставлених у маркетинговій програмі.
16. У чому полягають відмінності між поколіннями моделей інноваційного процесу (за Роєм Росвеллом)?
17. Охарактеризуйте покоління моделей інноваційного процесу (за Роєм Росвеллом).
18. Що передбачає лінійна інноваційна модель?
19. Що передбачає функціональна інноваційна модель?
20. Що передбачає кібернетична інноваційна модель?
21. Що передбачає інноваційна модель Д. Дойла?

## Тема 5

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 5.1. *Поняття та класифікація інноваційних організацій.*
- 5.2. *Стратегії віолентів, пацієнтів, комутантів, експлерентів.*
- 5.3. *Особливості малих інноваційних організацій.*
- 5.4. *Структура інноваційних організацій.*
- 5.5. *Характеристика організацій на початковій стадії становлення.*

### 5.1. Поняття та класифікація інноваційних організацій

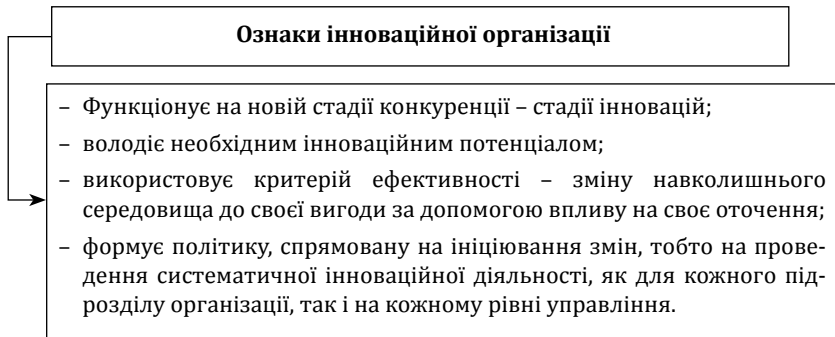


Рис. 5.1. Поняття інноваційної організації

Класифікація інноваційних організацій (ІО)<sup>21</sup>

Ознаки класифікації	Види інноваційних організацій
1	2
1. Рівень новизни новації (інновації)	1.1. ІО, що розробляють (упроваджують) радикальні новації (інновації). 1.2. ІО, що розробляють (упроваджують) ординарні новації (інновації).
2. Рівень спеціалізації ІО	2.1. ІО, яка спеціалізується на окремій стадії життєвого циклу товару (ЖЦТ). 2.2. ІО, спеціалізовані на окремій проблемі. 2.3. Комплексні ІО, які об'єднують декілька стадій ЖЦТ (новації).
3. Стадія ЖЦТ (новації), на якій працює ІО	3.1. Стратегічний маркетинг. 3.2. Фундаментальні дослідження. 3.3. Прикладні дослідження. 3.4. Дослідно-конструкторські роботи. 3.5. Технологічна підготовка виробництва. 3.6. Впровадження, виробництво, тактичний маркетинг. 3.7. Сервіс інновації. 3.8. Ремонт товару, інновації. 3.9. Комплексні ІО, які виконують роботи на декількох стадіях ЖЦТ, або новації.
4. Галузь знань, в якій працює ІО	4.1. Природничі науки. 4.2. Технічні науки. 4.3. Гуманітарні науки. 4.4. Суспільні науки.
5. Галузь народного господарства, в якій працює ІО	5.1. Наука і освіта. 5.2. Інформатика. 5.3. Промисловість. 5.4. Будівництво. 5.5. Транспорт. 5.6. Сільське господарство. 5.7. Виробнича інфраструктура. 5.8. Соціальна інфраструктура.
6. Вид новації (інновації)	6.1. Продуктові. 6.2. Ресурсні. 6.3. Процесні. 6.4. Документальні.

<sup>21</sup> Стойко І. І. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести) : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

Закінчення табл. 5.1

1	2
7. Сфера застосування новації (інновації)	7.1. Внутрішнього застосування. 7.2. На продаж, обмін.
8. Тип стратегії ІО	8.1. Виолентна. 8.2. Патієнтна. 8.3. Комутантна. 8.4. Експлерентна.
9. Вид ефекту, на який переважно орієнтована ІО	9.1. Комерційний (економічний). 9.2. Науково-технічний (відкриття, винахід). 9.3. Екологічний. 9.4. Соціальний. 9.5. Інтегральний.
10. Джерело фінансування ІО(переважно)	10.1. Державний бюджет. 10.2. Регіональний (обласний) бюджет. 10.3. Місцевий бюджет. 10.4. Змішане фінансування. 10.5. Із приватних джерел.
11. Розмір ІО	11.1. Малі. 11.2. Середні. 11.3. Великі.
12. Період дії ІО	12.1. Постійні. 12.2. Тимчасові.
13. Юридичний статус ІО	13.1. Юридично самостійні. 13.2. Юридично несамостійні.
14. Масштабність (розміщення філій ІО)	14.1. Національні (в своїй країні). 14.2. Транснаціональні (в одній або декількох інших країнах). 14.3. Міжнаціональні (в ІО входять організації інших країн).
15. Ступінь освоєння ІО ринку	15.1. ІО, які виходять з новацією на освоєні ринки. 15.2. ІО, які виходять з новацією на нові ринки.

## 5.2. Стратегії віолентів, патієнтів, комутантів, експлерентів

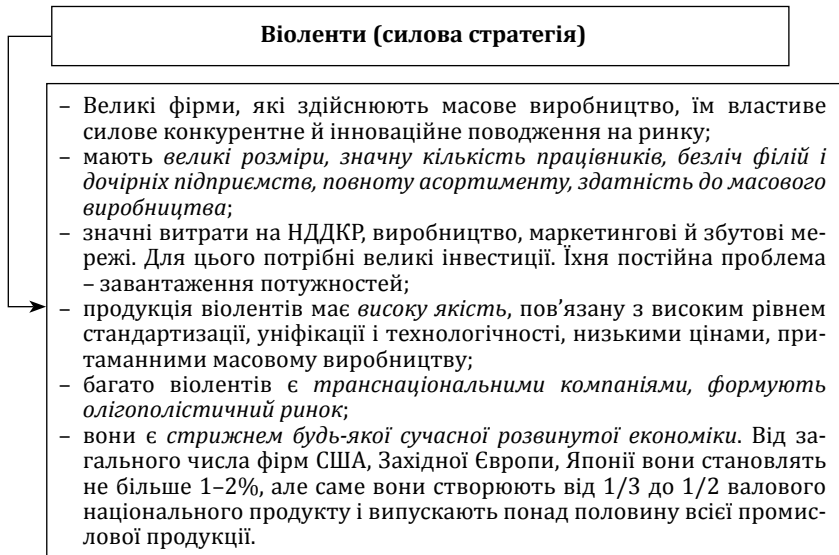


Рис. 5.2. Характеристика віолентів

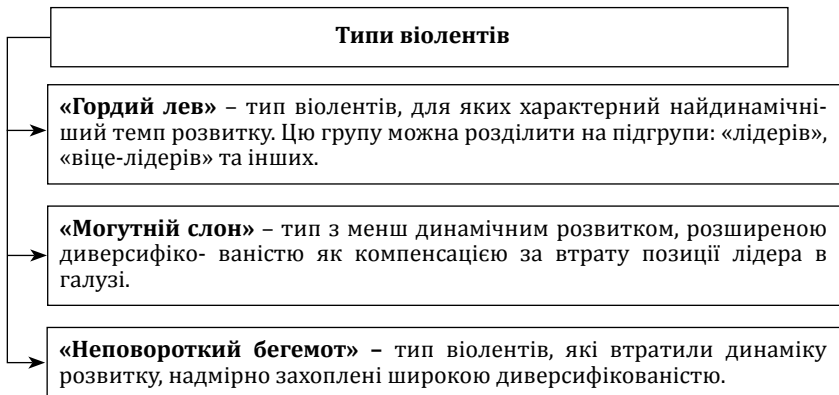
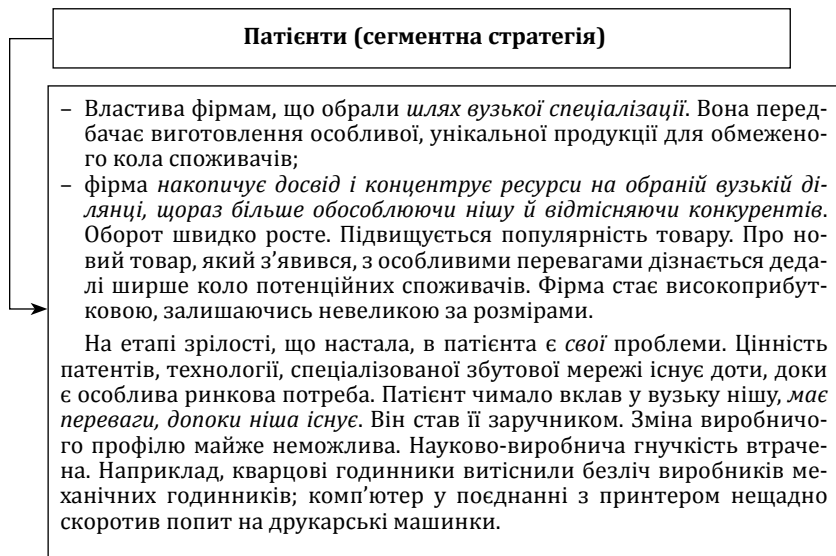
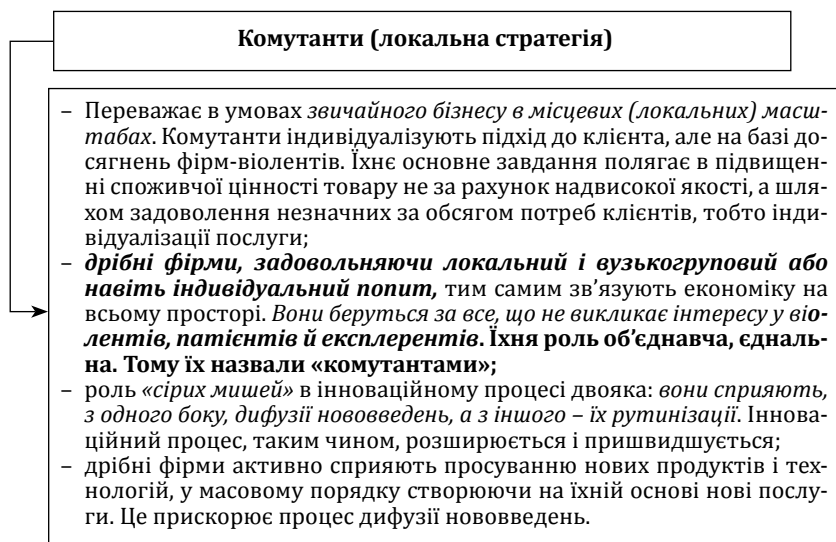


Рис. 5.3. Особливості різних типів віолентів

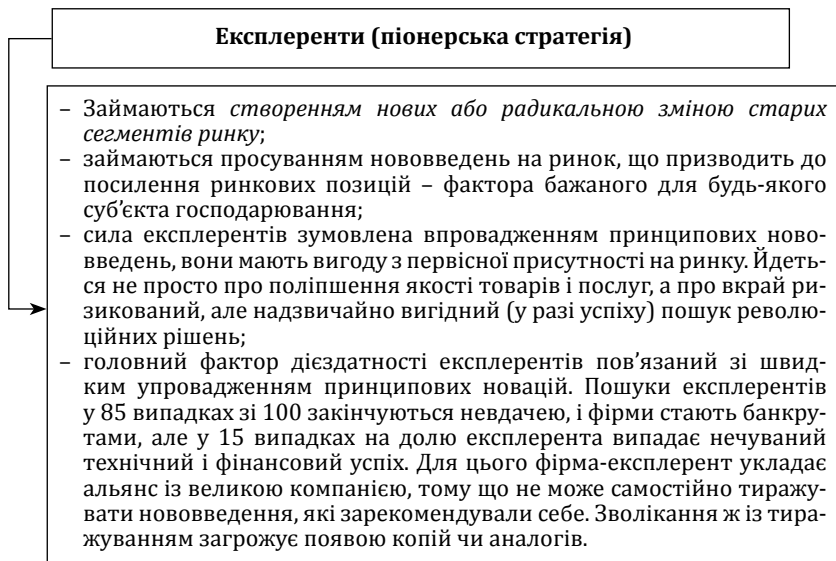




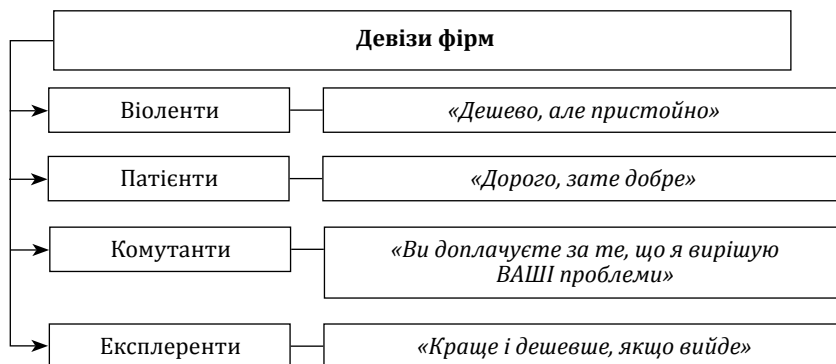
*Рис. 5.4. Характеристика патієнтів*



*Рис. 5.5. Характеристика комутантів*



*Рис. 5.6. Характеристика експлерентів*



*Рис. 5.7. Характерні фірмові слогани*

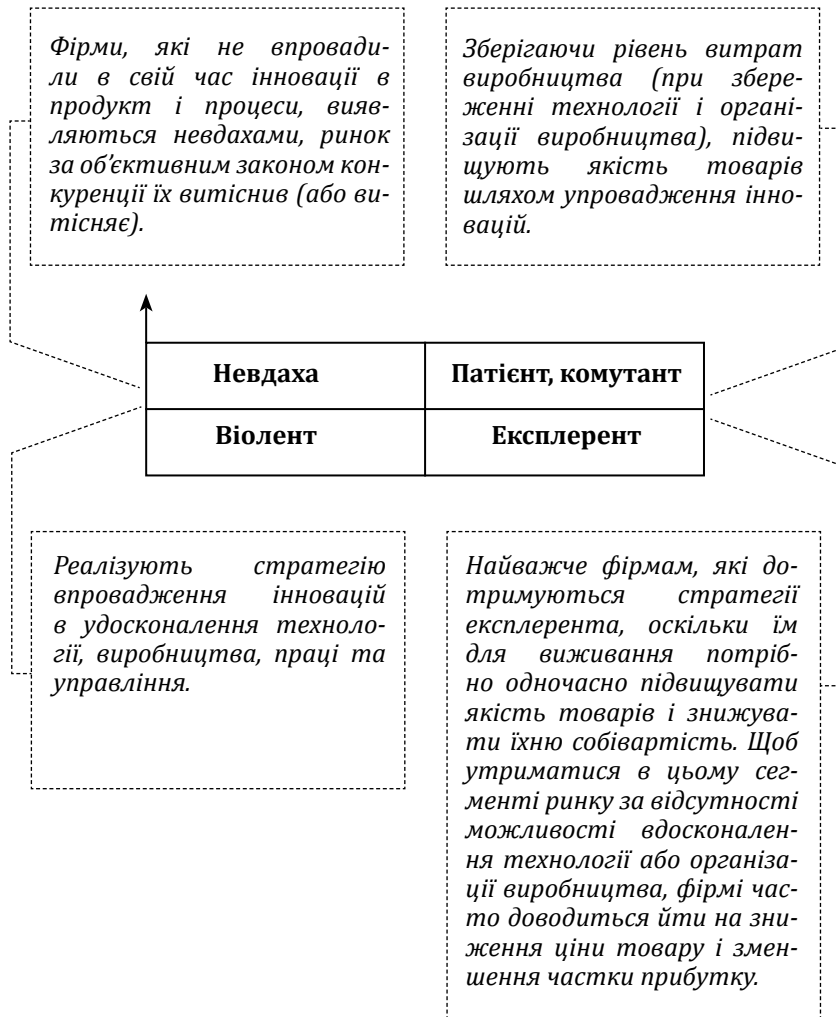


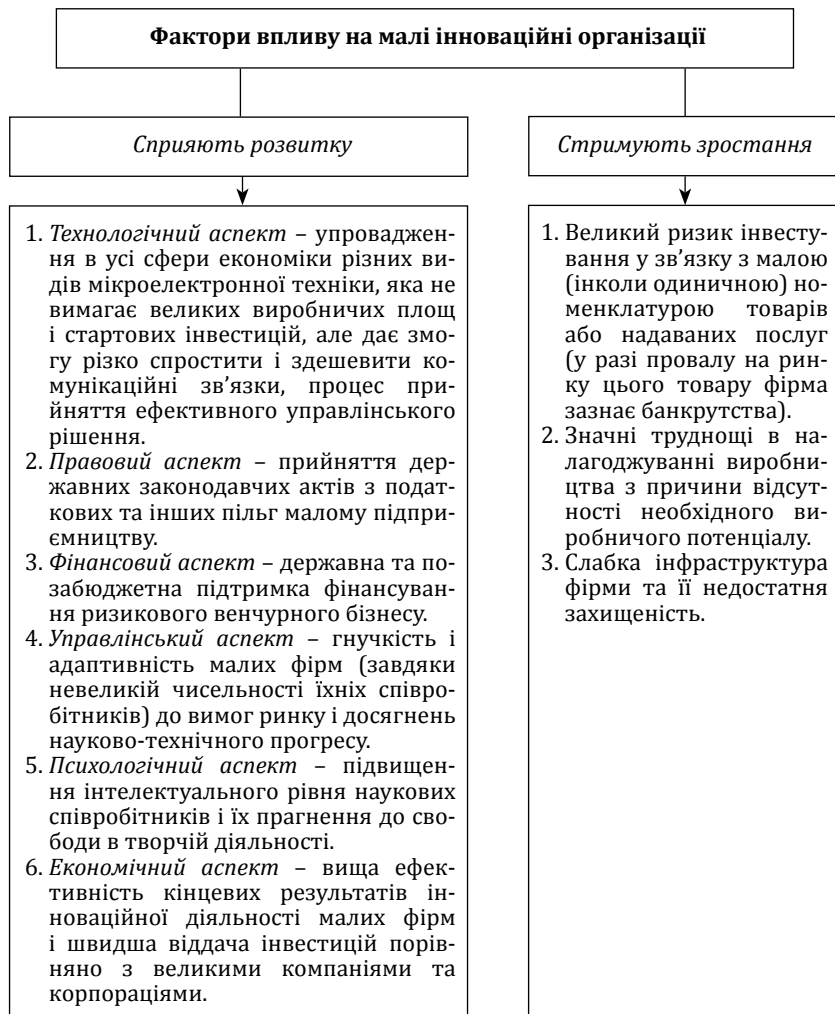
Рис. 5.8. Матриця «Витрати – споживча цінність»  
для визначення стратегії інноваторів

### 5.3. Особливості малих інноваційних організацій

#### Чинники, що обумовлюють важливу роль малих інноваційних організацій у сфері нововведень

- Мобільність і гнучкість переходу до інновацій, висока сприйнятливість до принципових нововведень;
- сильний і багатоплановий характер мотивації, обумовлений причинами як позаекономічного, так і комерційного плану, оскільки тільки успішна реалізація такого проєкту надає можливість його автору відбутися як підприємцю;
- вузька спеціалізація наукових пошуків або розробка невеликого кола технічних ідей;
- малий управлінський персонал;
- орієнтація на кінцевий результат за умови широкого використання всіх видів ресурсів, насамперед інтелектуальних;
- готовність нести величезні, абсолютно неприйнятні для великих і середніх організацій ризики в якості, властивій підприємцю-«піонеру»;
- за характером інноваційної продукції малі організації проявляють наступні види спеціалізації;
- науково-дослідна діяльність, розробка та проектування нововведень (венчурне фінансування);
- надання послуг у сфері наукового обслуговування (інжиніринг, консалтинг, навчання кадрів, обслуговування нової техніки).

*Рис. 5.9. Фактори вагомості малих інноваційних організацій у сфері нововведень*

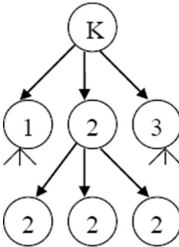
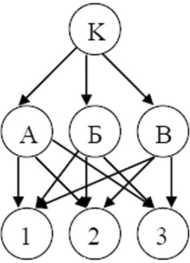


*Рис. 5.10. Чинники, що мають вплив на малі інноваційні організації*

## 5.4. Структура інноваційних організацій

Таблиця 5.2

Типи структур інноваційних організацій<sup>22</sup>

Тип структури	Особливості структури	Спрощена схема структури
1	2	3
1. Лінійна	Планування робіт і контроль за їх виконанням здійснюють по вертикалі від керівника (нульовий рівень) до виробничих підрозділів (1, 2, 3 тощо), які виконують управлінські функції.	 <p>К – керівник, 1, 2, 3 – заготівельне, оброблювальне і складальне виробництва</p>
2. Функціональна	Планування робіт і контроль за їх виконанням здійснюють функціональні підрозділи (А, Б, В). Роботи виконують виробничі підрозділи (1, 2, 3) для кожної функції.	 <p>А, Б, В – планово-виробничий, технічний, фінансовий відділи</p>

<sup>22</sup> Стойко І. І. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести) : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

Закінчення табл. 5.2

1	2	3
<p>3. Лінійно-функціональна</p>	<p>Планування робіт здійснюють функціональні підрозділи (А, Б, В), роботи виконують виробничі підрозділи (1, 2, 3). Все підпорядковується керівникові.</p>	
<p>4. Матрична (штабна)</p>	<p>До лінійно-функціональної структури додають генеральних конструкторів або менеджерів з проектів (I, II, III), які відповідають за конкурентоспроможність об'єктів. Точки в пересіченнях ліній показують відкритість різних зв'язків по вертикалі і горизонталі.</p>	<p>I – генеральний конструктор легкових автомобілів          II – генеральний конструктор вантажних автомобілів          III – генеральний конструктор холодильників</p>
<p>5. Бригадна</p>	<p>На підприємстві (організації) формують комплексні бригади із 10-15 людей, куди входять конструктори, технологи, економісти, робітники та інші працівники для виконання окремих робіт і виготовлення складових продукції.</p>	

## 5.5. Характеристика організацій на початковій стадії становлення

Таблиця 5.3

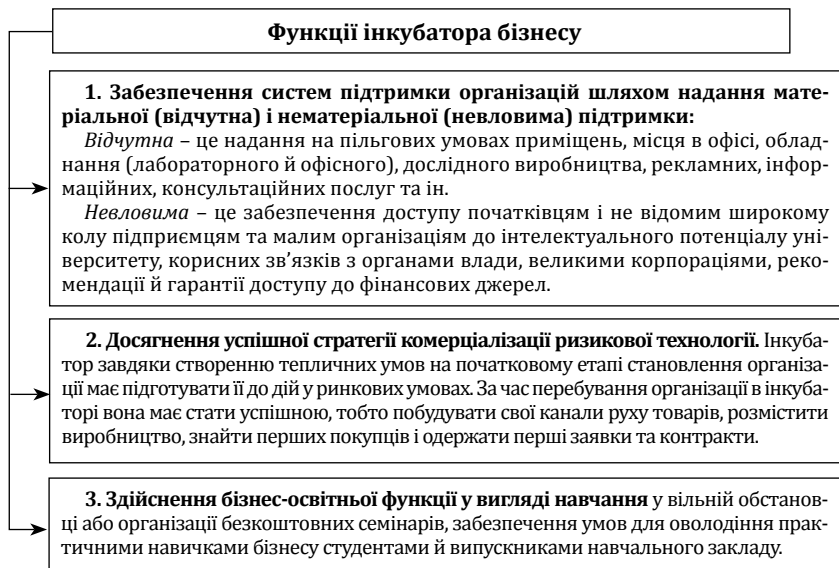
### Особливості організацій на початку становлення

Назва	Характеристика
1	2
Інжинірингові організації	Сполучна ланка між науковими дослідженнями й розробками, з одного боку, і між нововведеннями й виробництвом – з другого. Інжинірингова діяльність пов'язана зі створенням об'єктів промислової власності, діяльністю з проектування, виробництва та експлуатації машин, устаткування, організації виробничих процесів з урахуванням їхнього функціонального призначення, безпеки й економічності. Інжинірингові організації здійснюють оцінку ймовірної значущості, комерційної кон'юнктури й технічного прогнозування інноваційної ідеї, нової технології, корисній моделі, винаходу, виконують доробку й доводять нововведення до промислової реалізації, здійснюють послуги й консультації у процесі впровадження об'єкта розробки, виконують пусконаладжувальні, випробувальні роботи за дорученням промислових підприємств.
Впроваджувальні організації	Сприяють розвитку інноваційного процесу і зазвичай спеціалізуються на впровадженні не використаних патенто-власниками технологій, на просуванні на ринок ліцензій перспективних винаходів, розроблених окремими винахідниками, доведенні винаходів до промислової стадії, на виробництві невеликих дослідних партій об'єктів промислової власності з подальшим продажем ліцензії.
Інноваційні організації, які діють на основі венчурного фінансування	Організації, що являють собою невеликі, але дуже гнучкі й ефективні підприємства, які створюються з метою апробації, доробки й доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій і характеризуються високою активністю, що обумовлено прямою особистою зацікавленістю працівників організації й партнерів по венчурному бізнесу в успішній комерційній реалізації розроблених ідей, технологій, винаходів. Особливе значення венчурного бізнесу полягає в тому, що: – сприяє створенню нових життєздатних господарських одиниць, які впливають на всю традиційну структуру ведення наукових досліджень, і викликає структурні зміни в суспільному виробництві країни; – збільшує зайнятість висококваліфікованих фахівців; – сприяє технічному переозброєнню традиційних галузей економіки; – спонукає великі корпорації до вдосконалення принципів управління й організаційних структур; – показує, що орієнтація на довгострокові цілі вимагає створення спеціальної кредитно-фінансової системи у вигляді венчурного капіталу.

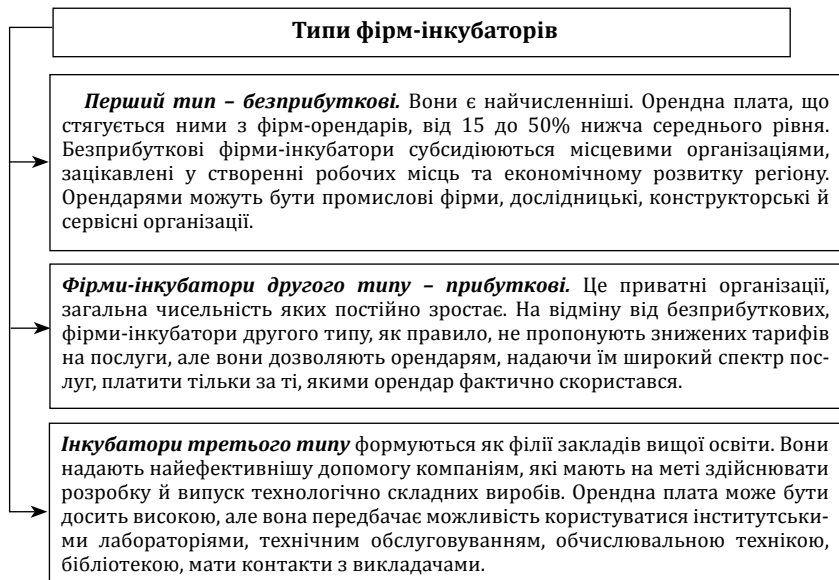


1	2
Технопаркові структури	<p>Перетворюють вхідні ресурси (основні й оборотні фонди, інвестиції, інтелектуальні ресурси) у вихідні інноваційні послуги.</p> <p>Технопаркові структури можуть значно розрізнятися за структурою та обсягом вхідних ресурсів і вихідних послуг. Ці характеристики змінюються в широкому інтервалі й визначають форму – від найпростіших структур на прикладі наукових «готелів», які можуть розміщуватися в одному невеликому будинку й виконувати 2–3 види послуг, до технополісів або регіонів науки, які займають значний простір і являють собою складні регіональні економічні комплекси з інноваційною орієнтацією.</p> <p>За наростанням ступеня складності технопаркові структури можна розташувати в такому порядку: інкубатори, технологічні парки, технополіси, регіони науки й технологій.</p>
Інкубатор бізнесу	<p>Структура, що спеціалізується на створенні сприятливих умов для ефективної діяльності малих інноваційних організацій, які реалізують оригінальні науково-технічні ідеї. Інноваційна організація залежно від її технологічного профілю купує або орендує в інкубатора той чи інший спосіб набір інноваційних послуг, куди обов'язково входить оренда приміщення. Інкубаційний період організації клієнта зазвичай триває 2–3 роки, рідше 5 років, після закінчення цього терміну інноваційна організація залишає інкубатор і починає самостійну діяльність.</p>
Технопарк	<p>Технопарки дають змогу сформувати те економічне середовище, що забезпечує стійкий розвиток науково-технологічного й виробничого підприємництва, створення нових малих і середніх організацій, розробку, виробництво й поставку на вітчизняний і закордонний ринки конкурентоздатної наукомісткої продукції.</p>
Технополіс	<p>Цілісна науково-виробнича структура, створена на базі окремого міста, в економіці якого помітну роль відіграють технопарки й інкубатори. Нові товари й технології, розроблені в наукових центрах, використовуються для вирішення всього комплексу соціально-економічних проблем міста. Технополіси можуть бути утворені і на основі нових міст, і тих, що реконструюються. Існують також технополіси «розмитого» типу, зазвичай вони виникають на базі більших міст, які за відсутності чітко окреслених високотехнологічних зон мають у своєму розпорядженні розвинені інноваційні структури.</p> <p><b>Технополіс</b> – це сукупність технопарків, інкубаторів і комплексу різноманітних структур, які забезпечують життя міста.</p>

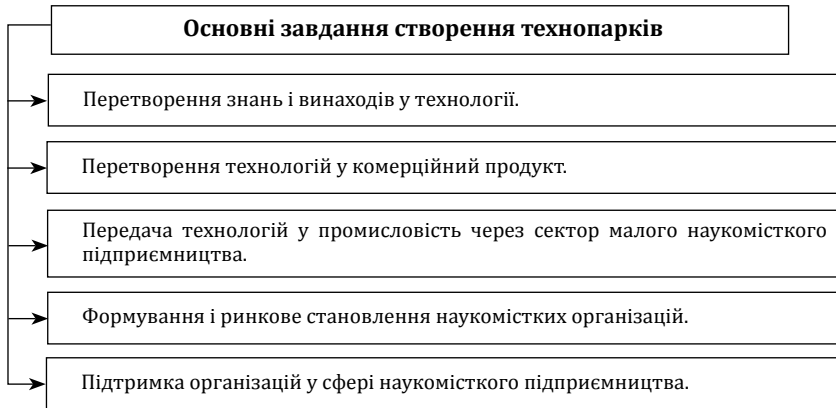
1	2
	<p><b>Технополіс</b> – найбільш передова форма інтеграції науки з виробництвом. Кожен технополіс має складатися з <b>трьох основних компонентів: великих підприємств зональної менше двох-трьох найпередовіших галузей промисловості</b> (виробництва оптичних волокон, інтегральних схем, медичної електроніки, інформаційних систем та ін.); <b>потужної групи державних або приватних університетів, НДІ, лабораторій; житлової зони зі сучасними будинками, розвинутою мережею доріг, шкіл, спортивних, торговельних, культурних центрів.</b></p> <p>Крім того, технополіс має <b>межувати з розвинутим містом із населенням не менше 200 тис. людей, а також з великим аеропортом або залізничним вузлом.</b></p> <p>Управління економічною діяльністю технополісу перебуває повністю в руках місцевих органів влади.</p> <p>Технополіси впливають на розвиток тих регіонів, де вони розташовані, і сприяють:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищенню інноваційної активності, формуванню інноваційної інфраструктури, прискоренню комерціалізації нововведень, структурній перебудові проми словості, створенню нових робочих місць;</li> <li>– удосконаленню механізмів інноваційної діяльності, інституціоналізації інноваційної сфери, посиленню наукомісткості розвитку промисловості, поліпшенню інноваційної політики держави, підвищенню інноваційної здатності економіки.</li> </ul>
Регіон науки й технологій	<p>Охоплює значну територію, межі якої можуть збігатися з кордонами цілого адміністративного району, в економіці якого велику роль відіграє інноваційна діяльність, підтримувана технопарковими структурами.</p> <p>Науково-виробничий комплекс тут представляє єдине ціле, оскільки нові технології, створювані в наукових центрах, одразу впроваджуються у виробничому секторі.</p> <p>У регіоні науки й технологій функціонують великі наукові установи та промислові підприємства, що спеціалізуються на виробництві наукомісткої продукції. До цього комплексу також належать виробнича й побутова інфраструктури, малий і середній бізнес, фонди та фінансові інститути, зони відпочинку й культурні установи тощо.</p> <p>На перспективність такого регіону великий вплив мають природні умови. <b>Регіон науки й технологій може містити технополіси, технопарки та інкубатори, а також широкую інфраструктуру, що підтримує наукову й виробничу діяльність.</b></p>



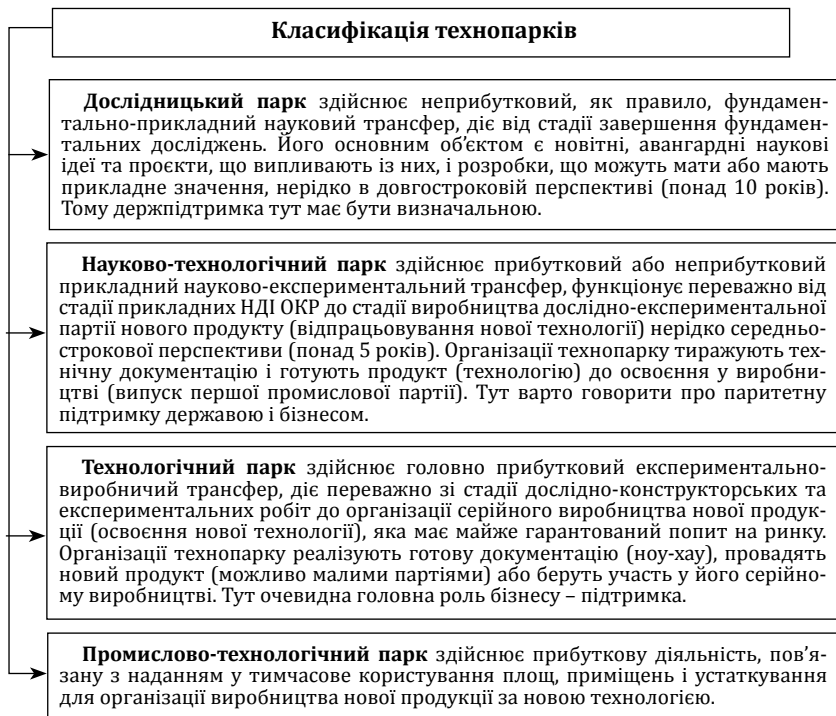
*Рис. 5.3. Функціональні завдання інкубатора бізнесу*



*Рис. 5.3. Особливості різних типів фірм-інкубаторів*



*Рис. 5.13. Головні цілі створення технопарків*



*Рис. 5.14. Види технопарків*

### **Відмінності технопарків від традиційних виробничих і впроваджувальних організацій**

- Технопарк являє собою своєрідну «фабрику» з виробництва та випуску малих і середніх інноваційних організацій (безперервне формування нового наукомісткого бізнесу є основною функцією технопарку).
- Так само, як і організації, технопарки розташовуються поблизу джерела сировини, яким у такому разі є інтелект, але фундаментальна відмінність полягає в тому, що технопарк не стільки споживає інтелект, скільки сприяє його розвитку, працює на нього.
- Технопарк надає комплекс послуг усім, чії пропозиції і проекти визнаються перспективними й спрямованими на істотне поліпшення соціально-економічної ситуації в регіоні, де технопарк розташовується.
- У технопарку організації не можуть залишатися назавжди; має дотримуватися закон «кругообігу, припливу свіжих сил»; у цьому криється принципова відмінність технопарків від інших наукових і виробничих структур, у яких склад підрозділів постійний.
- Відмітною ознакою є винятково ринкова націленість діяльності технопарку, тобто тут займаються не просто будь-якими технологіями і продуктами, а тими технологіями і продуктами, які мають попит на ринку, потрібні споживачеві.

*Рис. 5.15. Риси, що відрізняють технопарки від традиційних виробничих і впроваджувальних організацій*

### **Контрольні запитання**

1. Що таке інноваційна організація?
2. Класифікуйте інноваційні організації.
3. Що передбачає стратегія віолентів (силова стратегія)?
4. Які є типи віолентів?
5. Що передбачає стратегія патієнтів (сегментна стратегія)?
6. Що передбачає стратегія комутантів (локальна стратегія)?
7. Що передбачає стратегія експлерентів (піонерська стратегія)?
8. Охарактеризуйте матрицю «витрати – споживча цінність» для визначення стратегії інноваторів.
9. Які чинники обумовлюють важливу роль малих інноваційних організацій у сфері нововведень?
10. Які фактори впливу на малі інноваційні організації сприяють їхньому розвитку, а які стримують зростання?

11. Що передбачає лінійна структура інноваційної організації?
12. Що передбачає функціональна структура інноваційної організації?
13. Що передбачає лінійно-функціональна структура інноваційної організації?
14. Що передбачає матрична (штабна) структура інноваційної організації?
15. Що передбачає бригадна структура інноваційної організації?
16. Що таке інжинірингова організація?
17. Що таке впроваджувальна організація?
18. Що таке інноваційні організації, які діють на основі венчурного фінансування?
19. Що таке технопарк?
20. Що таке інкубатор бізнесу?
21. Що таке технополіс?
22. Що передбачає регіон науки й технологій?
23. Які функції інкубатора бізнесу?
24. Які є типи фірм-інкубаторів?
25. З якою метою створюються технопарки?
26. Як класифікуються технопарки?
27. Які відмінності технопарків від традиційних виробничих і впроваджувальних організацій?

## Тема 6

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1. Інформація як чинник інноваційного розвитку підприємства.
- 6.2. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності, стратегія фінансування інновацій.
- 6.3. Джерела фінансування інноваційної діяльності.
- 6.4. Нетрадиційні джерела фінансування інноваційної діяльності.

## 6.1. Інформація як чинник інноваційного розвитку підприємства

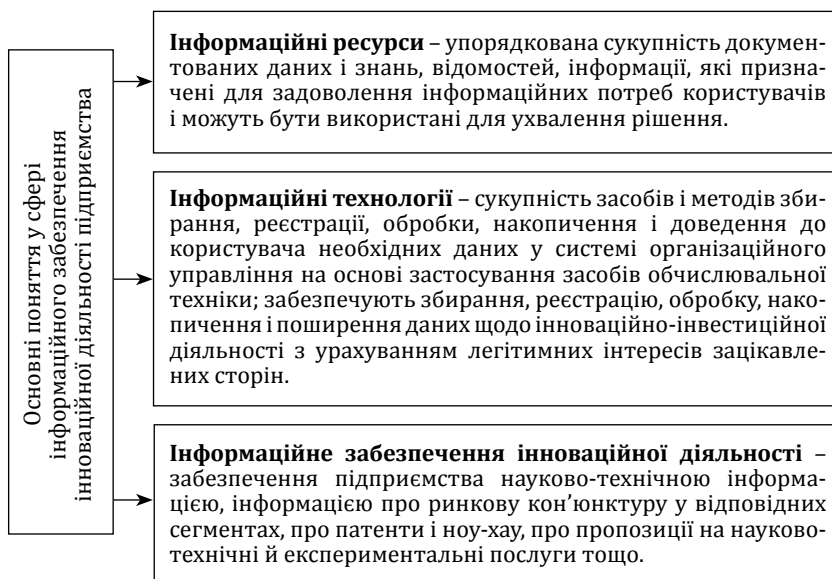
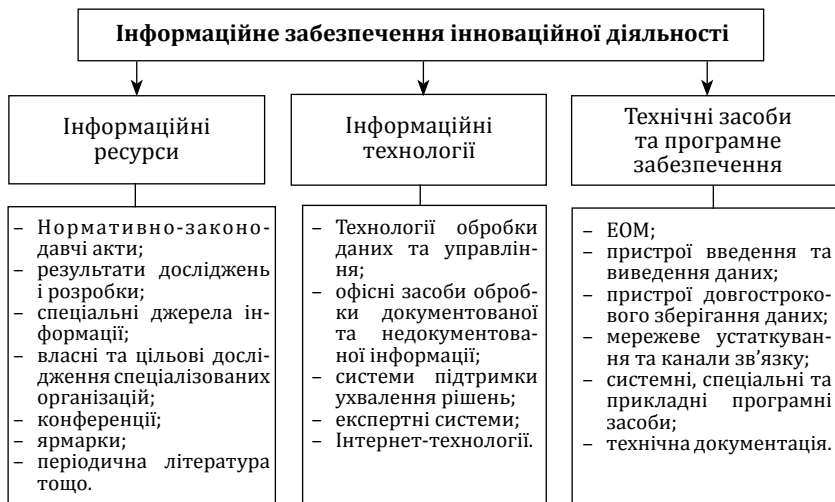


Рис. 6.1. Зміст головних категорій у галузі інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства



*Рис. 6.2. Складові інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства<sup>23</sup>*

*Таблиця 6.1*

**Джерела інформації для ухвалення рішень в інноваційній діяльності**

Джерело	Характеристика
Внутрішня звітність підприємства	Дає змогу контролювати показники, які відображають обсяги виробництва, суми витрат, обсяги матеріальних запасів, обсяги збуту, рух готівки, дані про дебіторську і кредиторську заборгованість. Джерела інформації містяться у структурних підрозділах підприємства і є доступними.
Інформація про події в зовнішньому середовищі	Джерелами її є періодичні видання, інформаційні бюлетені; спеціальна технічна, економічна література; законодавчі і нормативні акти; дані звітності кредитно-фінансових установ; комп'ютерні інформаційні мережі (Інтернет); спеціалісти зі збуту, продавці, торговельні агенти, дилери; особи, що проводять технічне обслуговування і ремонт продукції; спеціалізовані інформаційні центри (Український центр науково-технічної та економічної інформації, його обласні відділення).
Спеціально організовані маркетингові, соціологічні та інші дослідження ринкового середовища	Ці дослідження дають змогу накопичувати і систематизувати інформацію, отриману безпосередньо на території збуту від споживачів, торговельних і збутових посередників.
Експерти	Фахівці в певній сфері діяльності (керівники підприємств, науковці, споживачі)

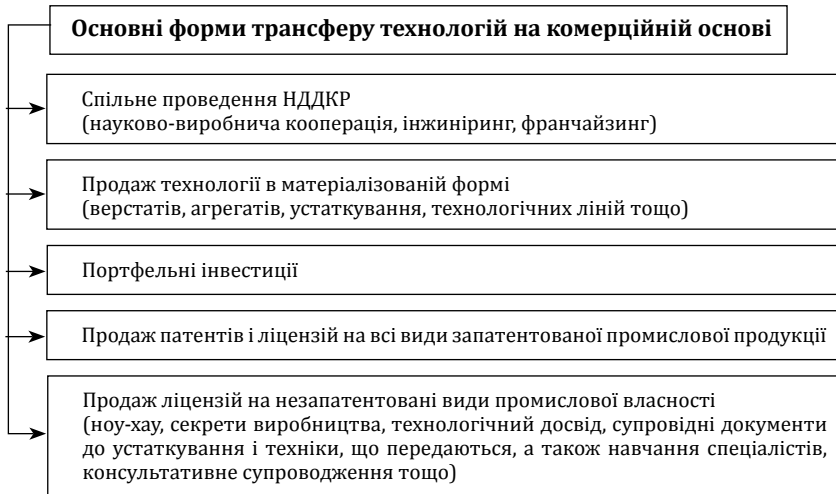
<sup>23</sup> Управління інноваціями : навч. посібник / О. І. Гуроров, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, допов. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.



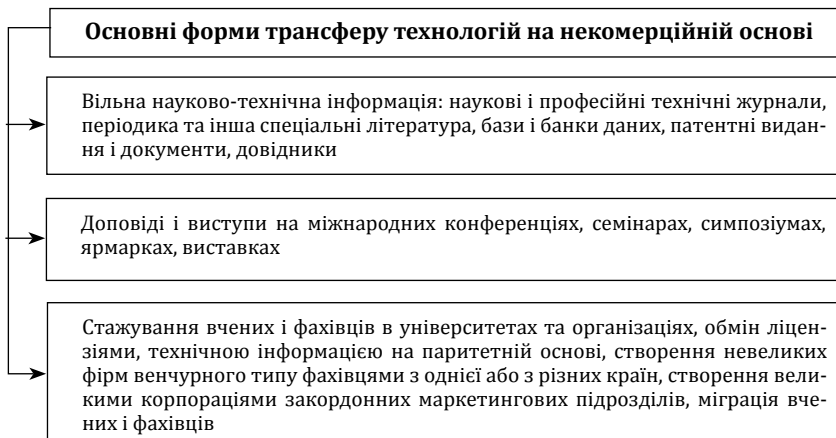
Таблиця 6.2

## Складові інформаційного забезпечення продуктової інновації

Вид інформації	Складові	Стадія використання
Науково-технічна	Інформація щодо тенденцій розвитку певної техніки Опис технології можливого виробництва Характеристика періоду морально-го старіння об'єктів техніки Відомості про нові науково-технічні досягнення та НДДКР Відомості щодо стандартизації та сертифікації	НДДКР Інвестиційне проектування
Патентна	Кількість та зміст патентів Показники технічного рівня і спрямованість розвитку об'єктів техніки Показники патентоспроможності та патентної чистоти	НДДКР Здійснення маркетингових досліджень (оцінка маркетингової стратегії конкурентів) Виробництво
Кон'юнктурно-економічна	Структура ринку Ринковий сегмент підприємства Показники попиту Товарна пропозиція Стан конкуренції Склад споживачів Товари-конкуренти і товари-замінники Склад постачальників Загальноекономічні тенденції Тенденції розвитку галузі	Ринкові маркетингові дослідження
Бізнес-інформація щодо конкурентів та можливих партнерів	Загальна інформація, фінансовий рейтинг Активи і пасиви фірми, оборот, обсяг продажу, доходи та витрати Платіжно-аналітична інформація (терміни виконання платежів)	Маркетингові дослідження Пошук партнерів
Обліково-статистична	Результати перепису населення Виробництво продукції	Маркетингові дослідження
Нормативно-правова, юридична	Відомості про законодавство та нормативні акти і їх практичне використання	Постійне використання
Інфраструктурна	Кількість і склад організацій, діяльність яких спрямована на підтримку технологічних інновацій Джерела інвестування	Постійне використання



*Рис. 6.3. Перелік основних форм трансферу технологій на комерційній основі (передачі технологій від наукової сфери до виробничої)*



*Рис. 6.4. Особливості форм трансферу технологій на некомерційній основі*

## 6.2. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності, стратегія фінансування інновацій

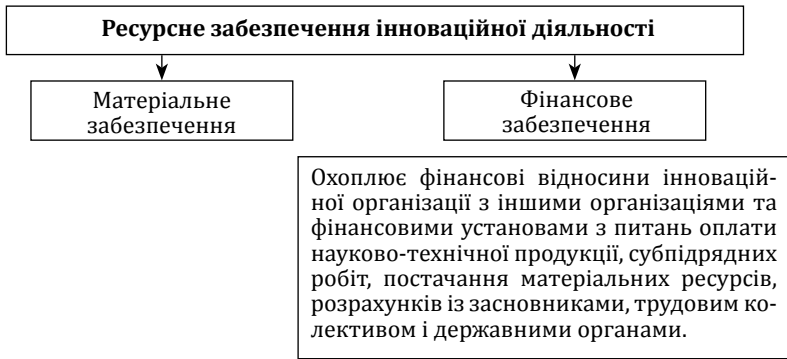


Рис. 6.5. Типи забезпечення інноваційної діяльності

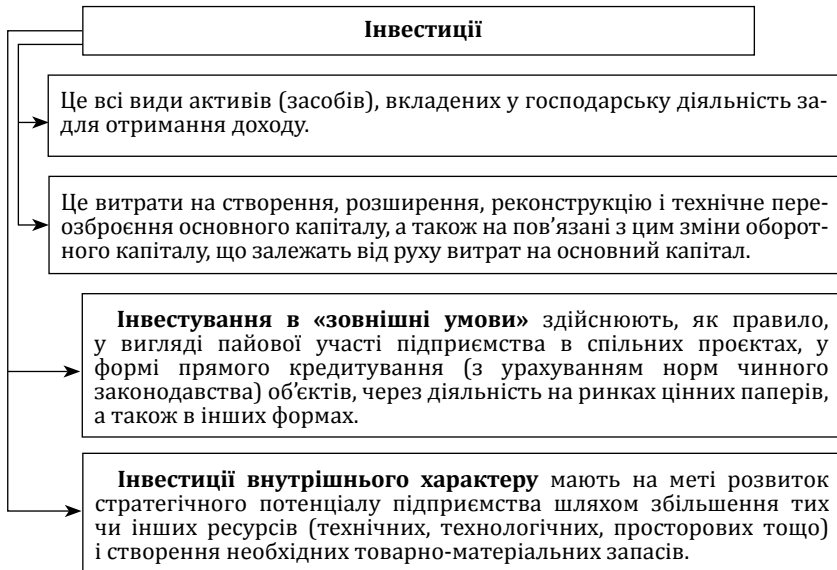
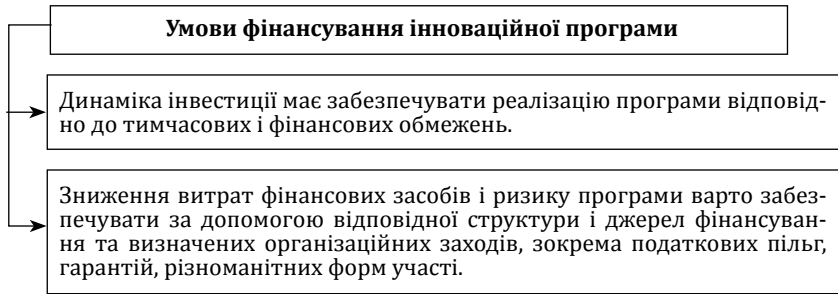
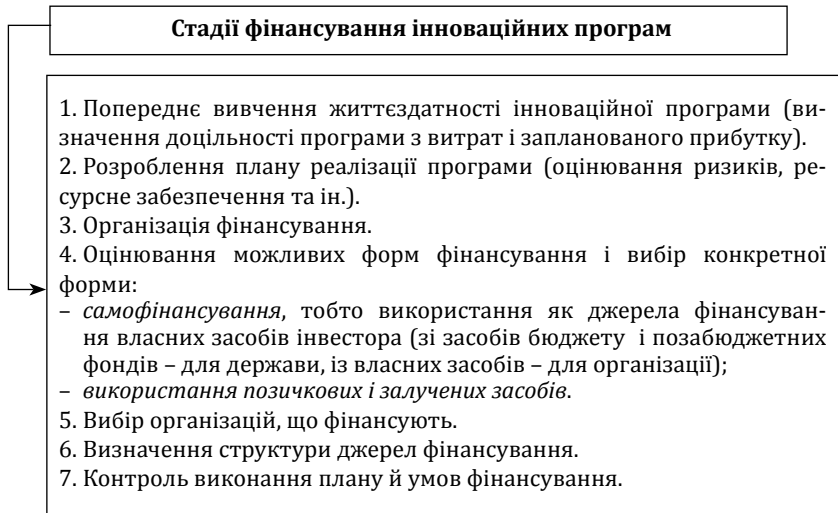


Рис. 6.6. Інвестиції як основа фінансування інноваційної діяльності підприємств



*Рис. 6.7. Головні умови фінансування інноваційних програм*



*Рис. 6.8. Порядок фінансування інноваційних програм*

Таблиця 6.3

## Класифікація джерел фінансування інноваційних програм

Класифікаційні ознаки	Види
За відношенням до власності джерела фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Власні;</li> <li>– залучені;</li> <li>– позичкові.</li> </ul>
За видами власності джерела фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Державні інвестиційні ресурси</i> (бюджетні засоби і засоби позабюджетних фондів, державні запозичення, пакети акцій та інші основний оборотні фонди та майно державної власності тощо);</li> <li>– <i>інвестиційні</i>, зокрема фінансові ресурси господарських суб'єктів комерційного і некомерційного характеру, громадських об'єднань, фізичних осіб, зокрема іноземних інвесторів;</li> <li>– <i>інвестиційні ресурси іноземних інвесторів</i> (іноземні держави, міжнародні фінансові й інвестиційні інститути, окремі організації, інституціональні інвестори, банки і кредитні установи).</li> </ul>
За рівнями власників джерела фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>На рівні держави і регіонів джерелами фінансування</i> інноваційних програм є: власні засоби бюджетів і позабюджетних фондів; залучені засоби державної кредитно-банківської і страхової систем; позикові засоби у вигляді державних міжнародних запозичень (зовнішній борг держави), державних облігаційних, боргових, товарних та інших позик (внутрішній борг держави);</li> <li>– <i>на рівні організації джерелами фінансування</i> інноваційних програм є: власні засоби (прибуток, амортизаційні відрахування, страхові суми відшкодування збитків, іммобілізовані надлишки основних і оборотних коштів, нематеріальних активів тощо); залучені засоби, зокрема внески і пожертвування, засоби, отримані від продажу акцій та ін.; позикові засоби у вигляді бюджетних, банківських і комерційних кредитів;</li> <li>– <i>на рівні інноваційної програми джерела фінансування</i> поділяють на: засоби бюджетів держави і регіонів, позабюджетних фондів; засоби суб'єктів господарювання – вітчизняних підприємств і організацій, колективних інституціональних інвесторів; іноземні інвестиції в різних формах.</li> </ul>

Структура джерел фінансування інноваційних програм<sup>24</sup>

Група	Тип	Організаційна структура джерел у групі
Державні ресурси	Власні	– Державний бюджет; – бюджети регіонів, місцеві; – позабюджетні фонди (Пенсійний фонд, Фонд соціального страхування, Державний фонд зайнятості, інші фонди).
	Залучені	– Державна кредитна система; – державна страхова система.
	Запозичені	Державні запозичення (державні позики, зовнішні запозичення, міжнародні кредити тощо).
Ресурси організацій	Власні	Власні інвестиційні ресурси організацій.
	Залучені	– Внески, пожертвування, продаж акцій, додаткова емісія акцій; – інвестиційні ресурси інвестиційних компаній-резидентів, зокрема пайових інвестиційних фондів; – інвестиційні ресурси страхових компаній-резидентів; – інвестиційні ресурси недержавних пенсійних фондів-резидентів.
	Запозичені	– Банківські, комерційні кредити, бюджетні й цільові кредити; – інвестиційні ресурси іноземних інвесторів, зокрема комерційні банки, міжнародні фінансові інститути, інституціональні інвестори, організації.

<sup>24</sup> Стойко І. І. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести) : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

### 6.3. Джерела фінансування інноваційної діяльності

Таблиця 6.5

Законодавчо закріплена класифікація джерел фінансування інновацій в Україні<sup>25</sup>

Закон України «Про інноваційну діяльність», стаття 18	Закон України «Про інвестиційну діяльність», стаття 10	Державна служба статистики
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кошти Державного бюджету України;</li> <li>- кошти місцевих бюджетів і кошти бюджету Автономної Республіки Крим;</li> <li>- власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;</li> <li>- власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;</li> <li>- кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;</li> <li>- інші джерела, не заборонені законодавством України.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Власні фінансові ресурси інвестора (прибуток, амортизаційні відрахування, відшкодування збитків від аварій, стихійного лиха, грошові нагромадження і заощадження громадян, юридичних осіб тощо);</li> <li>- позичкові фінансові кошти інвестора (облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити);</li> <li>- залучені фінансові кошти інвестора (кошти, одержані від продажу акцій, пайові та інші внески громадян і юридичних осіб);</li> <li>- бюджетні інвестиційні асигнування;</li> <li>- безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Власні фінансові ресурси;</li> <li>- кошти державного бюджету;</li> <li>- кошти місцевих бюджетів;</li> <li>- кошти позабюджетних фондів;</li> <li>- кошти вітчизняних інвесторів;</li> <li>- кошти іноземних інвесторів;</li> <li>- кредити;</li> <li>- кошти з інших джерел.</li> </ul>

<sup>25</sup> Левицька С. О., Полюхович М. Д. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НУ «ОА», 2017. № 4 (32). С. 55–58.



Рис. 6.9. Види джерел фінансування інноваційної діяльності<sup>26</sup>

**Селенг** використовується при нестачі власних фінансових коштів для реального інвестування і при інвестиціях у реальні проекти з невеликим періодом експлуатації чи з високим ступенем зміни технології. Це двосторонній процес, зі специфічною формою зобов'язання, що регламентується угодою майнового найму і полягає в передачі власником своїх прав у користуванні та розпорядженні його майном селенг-компанії за визначену плату. Водночас власник залишається володарем переданого майна і може при першій вимозі повернути його. Селенг-компанія залучає і вільно використовує майно та деякі майнові права громадян і господарчих суб'єктів. До такого майна можуть належати будівлі, споруди, сировина і матеріали, цінні папери, продукти інтелектуальної праці.

**Форфейтинг** – специфічна форма кредитування зовнішньоекономічних операцій шляхом купівлі банківською установою (форфейтером) у експортера боргових зобов'язань, акцептованих імпортером. Механізм форфейтингу застосовується у двох видах договорів: фінансових – з метою швидкої реалізації довгострокових фінансових зобов'язань; експортних – для сприяння надходженню грошових коштів експортеру, що надав кредит іноземному покупцеві.

<sup>26</sup> Бутко М., Попело О. Венчурне фінансування як механізм задіяння інноваційного потенціалу підприємницького середовища регіону. *Економіст*. 2014. № 3. С. 20–22.





Рис. 6.10. Список механізмів фінансування нововведень<sup>27</sup>

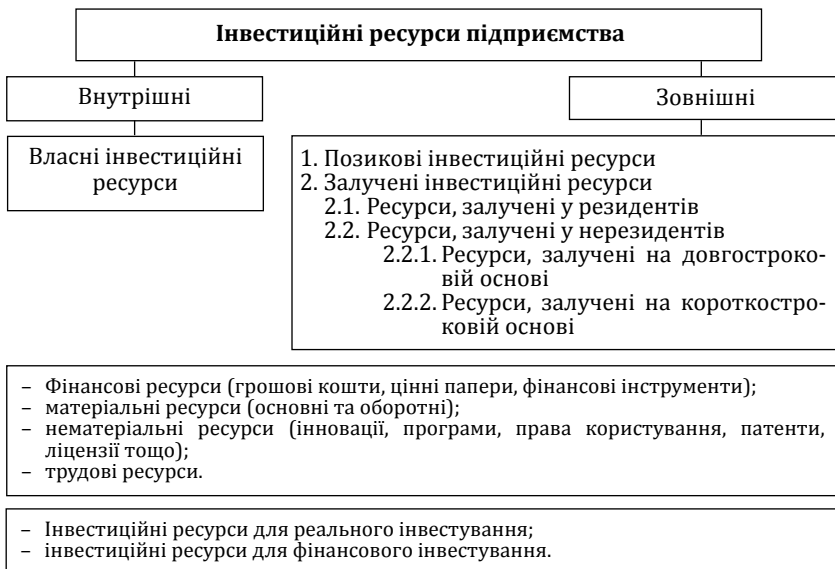


Рис. 6.11. Класифікація інвестиційних ресурсів підприємства<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

<sup>28</sup> Саталкіна Л. О. Джерела фінансування інвестиційного портфелю підприємства. *Економіка: реалії часу* : науковий журнал. 2013. № 2 (7). С. 181–186. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.htm>

Таблиця 6.6

Основні форми фінансування інвестиційного проєкту<sup>29</sup>

Форма інвестування інвестиційного проєкту				
Повне самофінансування	Акціонування	Кредитне фінансування	Лізинг або селенг	Змішане або пайове фінансування
Фінансування інвестиційного проєкту виключно за кошт власних фінансових ресурсів, сформованих з внутрішніх джерел. Цей метод використовується для реалізації невеликих реальних інвестиційних проєктів.	Використовується з метою реалізації масштабних реальних інвестиційних проєктів пригалузевій або регіональній диверсифікації інвестиційної діяльності.	Застосовується для реалізації невеликих короткочасних інвестиційних проєктів з високим рівнем рентабельності інвестицій. Також застосовується для реалізації середньострокових інвестиційних проєктів за умови, що рівень рентабельності згідно з ними істотно перевищує ставку відсотка за довгостроковим фінансовим кредитом.	Використовується за недостатності власних коштів або за високої вартості фінансового кредиту для реалізації інвестиційних проєктів, пов'язаних з модернізацією або реконструкцією підприємства (особливо інноваційних інвестиційних проєктів).	Базується на різних комбінаціях перелічених вище форм і може бути використане для реалізації всіх видів інвестиційних проєктів за всіма формами реального інвестування.

Таблиця 6.7

Порівняльна характеристика прямих і портфельних інвестицій<sup>30</sup>

Прямі інвестиції	Портфельні інвестиції
1	2
Передбачають отримання контролю над підприємством, здійсненням підприємницької діяльності.	Відбувається переливання фінансових ресурсів з метою міжнародної диверсифікації діяльності, використання різниці процентних ставок, відмінностей в оподаткуванні.
Інвестиції в майно, основні, оборотні засоби, ноу-хау, цінні папери тощо.	Інвестиції лише в цінні папери.
Мають довготривалий характер і є менш ліквідними.	Мають недовготривалий характер. Є більш ліквідними, ніж прямі. Дають можливість заробити «гарячі гроші» (за умови розвинутого ринку цінних паперів).

<sup>29</sup> Саталкіна Л. О. Джерела фінансування інвестиційного портфелю підприємства. *Економіка: реалії часу* : науковий журнал. 2013. № 2 (7). С. 181–186. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.htm>

<sup>30</sup> Там само.

1	2
Разом з капіталом відбувається трансфер технологій менеджменту, технічних знань.	Відбувається трансфер лише капіталу.
Мета: встановлення контролю за діяльністю підприємства та одержання прибутку від його господарської діяльності.	Мета: одержання стабільного поточного доходу у вигляді відсотків або дивідендів і додаткового доходу у вигляді різниці між ціною придбання і реалізації активу (курсової різниці).
Впливають на обсяги капітальних вкладень в економіку, рівень зайнятості і стан внутрішнього ринку.	Не впливають на обсяги капіталу, стан внутрішнього ринку, рівень зайнятості.

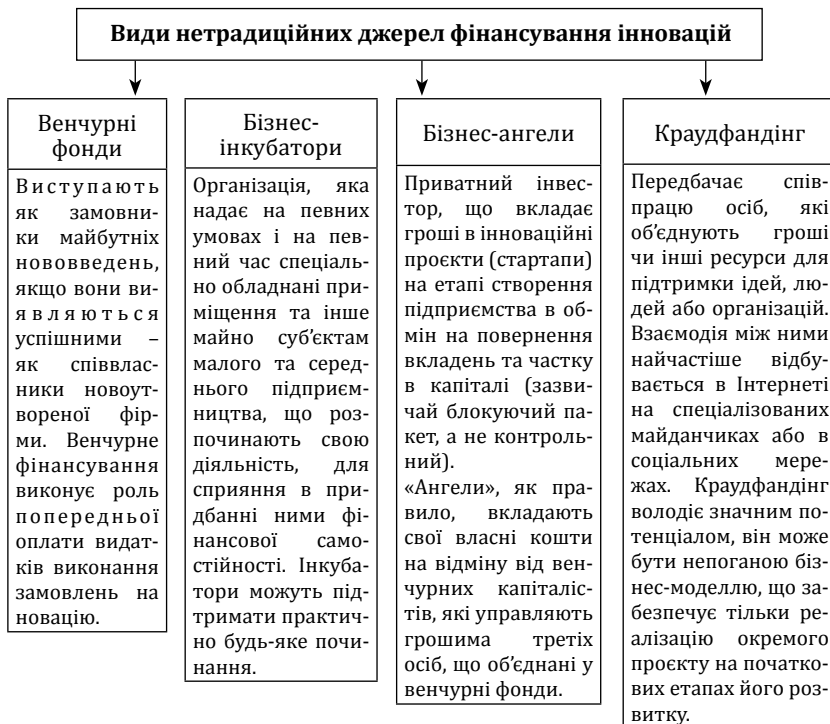
Таблиця 6.8

### Переваги і недоліки форм інвестиційного забезпечення<sup>31</sup>

Форми інвестування	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відносно «швидкі» при залученні;</li> <li>- не вимагають сплати якогось позикового відсотка;</li> <li>- мінімальний ризик банкрутства і/або неплатоспроможності;</li> <li>- повний контроль за діяльністю підприємства здійснюють його засновники.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмеженість внутрішніх інвестиційних ресурсів і, як наслідок, проблематичність розширення інвестиційної діяльності;</li> <li>- недостатність зовнішнього контролю за ефективністю використання власних інвестиційних ресурсів;</li> <li>- за умови некваліфікованого управління ймовірними є небажані фінансові наслідки для підприємства.</li> </ul>
Зовнішні	Відсутність необхідності постійних обов'язкових виплат із прибутку (розмір дивіденду може змінюватися від нуля до високих показників за умови успішної діяльності).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Імовірність втрати контролю над акціонерним товариством з боку його засновників внаслідок зростання розміру акціонерного капіталу;</li> <li>- випуск акцій не може бути постійним джерелом фінансових ресурсів, оскільки зростання акціонерного капіталу веде до підвищення пропозиції цінних паперів заданого підприємства і, як наслідок, до зниження їхньої ціни;</li> <li>- за умови облігаційного фінансування підприємство жорстко обмежує себе зобов'язаннями щодо сплати основної суми боргу та відсотків у домовлені строки;</li> <li>- доступні лише великим підприємствам.</li> </ul>

<sup>31</sup> Саталкіна Л. О. Джерела фінансування інвестиційного портфелю підприємства. *Економіка: реалії часу* : науковий журнал. 2013. № 2 (7). С. 181–186. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.htm>

## 6.4. Нетрадиційні джерела фінансування інноваційної діяльності



*Рис. 6.12. Особливості нетрадиційних джерел фінансування інновацій*

Порівняльний аналіз нетрадиційних джерел фінансування<sup>32</sup>

Спосіб інвестування	Обмеження	Переваги	Недоліки
Венчурні фонди	Відбір проєктів на основі бізнес-планів	Діяльність спрямована на найбільш ризикове інвестування	Імовірність втрати підприємством контролю над власним проєктом
Бізнес-інкубатори	Наставники малого та середнього бізнесу	Інвестують інтелектуальний капітал	Не сприяють у пошуку прямих інвесторів
Бізнес-ангели	Необхідне повернення вкладень або частка в капіталі (блокуючий пакет)	Оптимізують поточну бізнес-модель, визначають місце та перспективи проєкту на ринку	Незначний внесок у капітал
Краудфандінг	Взаємодія відбувається в мережі Internet на спеціалізованих майданчиках (платформах) або в соціальних мережах	Залучення безповоротних, безоплатних інвестицій з одночасною рекламою інноваційного продукту	За недобору оголошеної суми проєкт не отримує коштів, тому що вони повертаються інвесторам

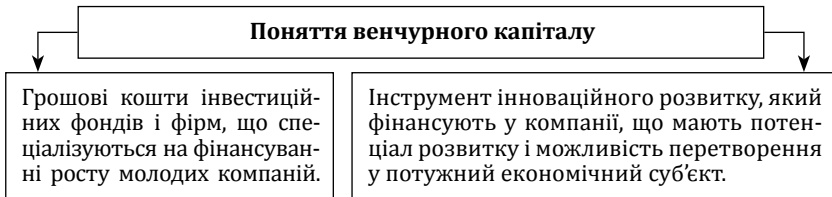


Рис. 6.13. Ознаки венчурного капіталу

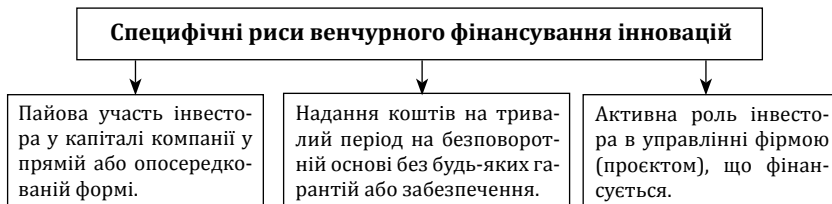
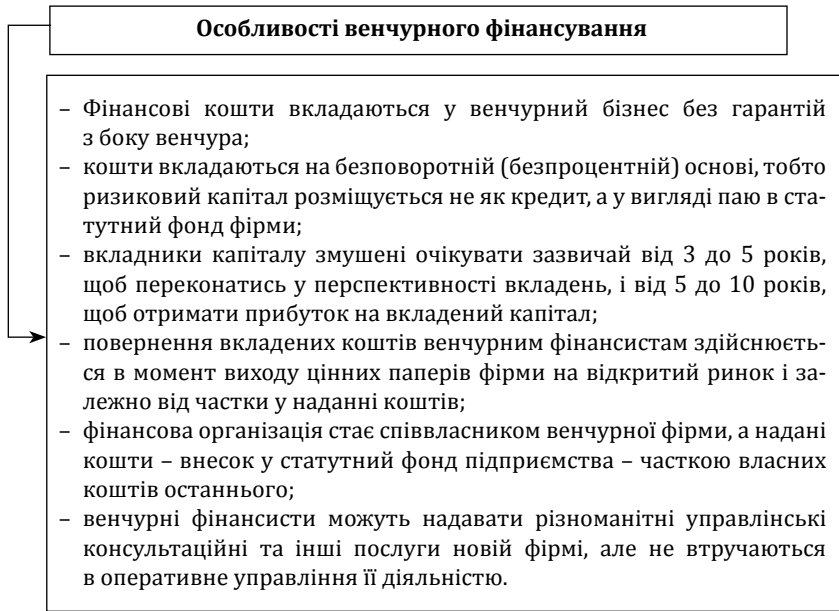
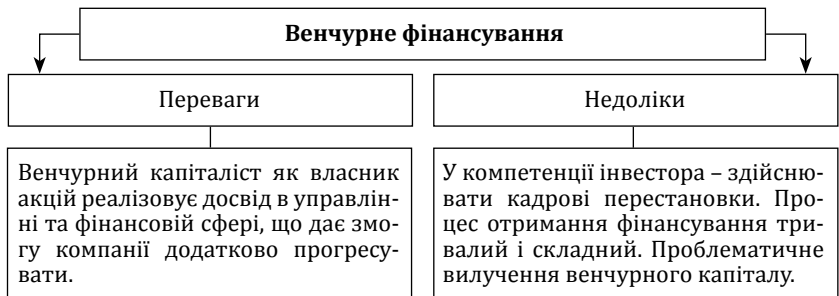


Рис. 6.14. Низка специфічних рис венчурного фінансування інновацій

<sup>32</sup> Колодяжна І. В., Борблік К. Е. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 448–453.



*Рис. 6.15. Особливі риси венчурного фінансування*



*Рис. 6.16. Переваги і недоліки венчурного фінансування*

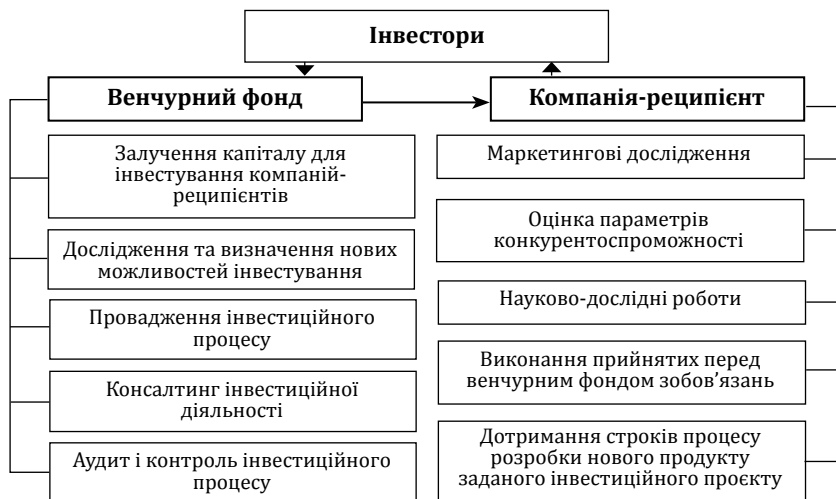


Рис. 6.17. Взаємозв'язок між суб'єктами венчурного інвестування<sup>33</sup>



Рис. 6.18. Класифікація венчурного фінансування<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Бутко М., Попело О. Венчурне фінансування як механізм задіяння інноваційного потенціалу підприємницького середовища регіону. *Економіст*. 2014. № 3. С. 20–22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2014\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_3_7)

<sup>34</sup> Там само.

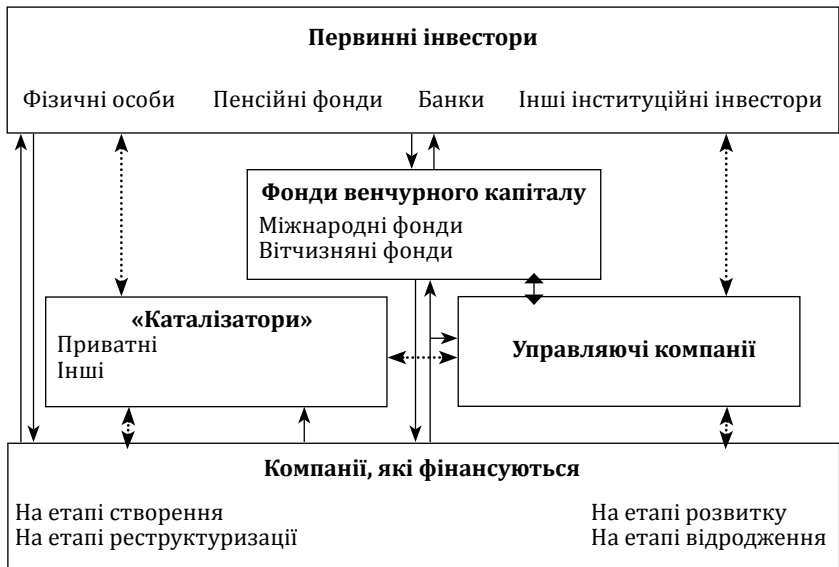


Рис. 6.19. Структура ринку венчурного капіталу<sup>35</sup>

### Контрольні запитання

1. Що таке інформаційні ресурси та інформаційні технології?
2. Що передбачає інформаційне забезпечення інноваційної діяльності?
3. Які складові інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства?
4. Які є джерела інформації для ухвалення рішень в інноваційній діяльності?
5. Які є складові інформаційного забезпечення продуктової інновації?
6. Що таке трансфер технологій та які його основні форми на комерційній основі?

<sup>35</sup> Кириленко І. В. Роль венчурного фінансування у розвитку інноваційної діяльності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2010. № 24–25. С. 87–91.



7. Які основні форми трансферу технологій на некомерційній основі?
8. Що передбачає ресурсне забезпечення інноваційної діяльності?
9. Що таке інвестиції як основа фінансування інноваційної діяльності підприємств?
10. Які є умови фінансування інноваційної програми?
11. Яка послідовність стадій фінансування інноваційних програм?
12. Які є джерела фінансування інноваційних програм?
13. Назвіть джерела фінансування інноваційної діяльності відповідно до українського законодавства.
14. Що належить до власних ресурсів підприємства як джерела фінансування інноваційної діяльності?
15. Що належить до державних коштів як джерела фінансування інноваційної діяльності?
16. Що належить до залучених джерел фінансування інноваційної діяльності?
17. Що таке селенг?
18. Що таке форфейтинг?
19. Охарактеризуйте механізм фінансування нововведень.
20. Які є основні форми фінансування інвестиційного проєкту?
21. У чому відмінність прямих і портфельних інвестицій?
22. Які є переваги та недоліки форм інвестиційного забезпечення?
23. Які є види нетрадиційних джерел фінансування інновацій?
24. Які обмеження, переваги та недоліки нетрадиційних джерел фінансування інновацій?
25. Що таке венчурний капітал?
26. Які є специфічні риси венчурного фінансування інновацій?
27. Які є особливості венчурного фінансування?
28. Які переваги та недоліки венчурного фінансування?
29. Яким є взаємозв'язок між суб'єктами венчурного інвестування?
30. Якою є структура ринку венчурного капіталу?

# Тема 7

## ПАТЕНТНО-ЛІЦЕНЗІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Роль і види інтелектуальної власності.

7.2. Забезпечення правової охорони та передавання прав на використання об'єктів промислової власності.

7.3. Франчайзинг.

### 7.1. Роль і види інтелектуальної власності



Рис. 7.1. Основні категорії інтелектуальної власності

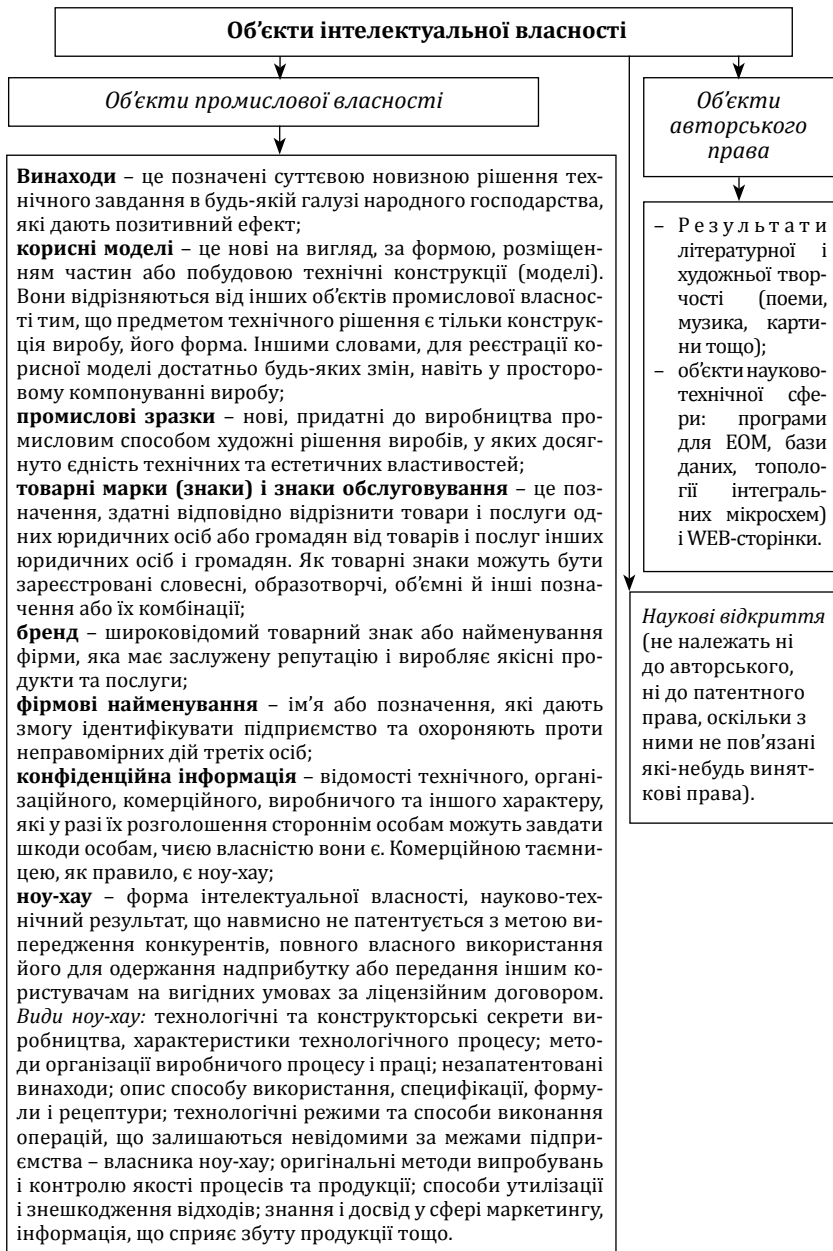


Рис. 7.2. Характеристика об'єктів інтелектуальної власності

**Роль об'єктів інтелектуальної власності  
у діяльності підприємств**



**Для отримання прав.** Охоронні документи надають виняткові права, які дають змогу підприємству використовувати і передавати права на використання зареєстрованого об'єкта промислової власності (ОПВ).

**Для міцного становища на ринку.** Завдяки цим винятковим правам можна заборонити іншим використовувати в комерційних цілях ОПВ, таким чином знизити конкуренцію і закріпитися на ринку.

**Для високої віддачі від капіталовкладень.** Витративши значну суму грошей і час на створення нового ОПВ, підприємство може під прикриттям виключних прав ввести до комерційного обігу продукцію, що надасть можливість одержувати більшу віддачу від капіталовкладень.

**Для можливості ліцензувати або продавати ОПВ.** Якщо підприємство прийме рішення не використовувати ОПВ самотужки, воно може передати право на його використання іншим особам, що буде одним із джерел доходу підприємства.

**Для посилення позицій на переговорах.** Якщо підприємство перебуває на стадії придбання прав на використання ОПВ іншого підприємства через ліцензійний договір, портфель промислової власності зміцнить позиції на переговорах. Іншими словами, може виявитися, що права на ОПВ будуть становити інтерес для підприємства, з яким проводяться переговори, а це може привести до укладання договору про перехресне ліцензування, у рамках якого права на ОПВ можуть стати об'єктом обміну між підприємствами.

**Для позитивного іміджу підприємства.** Ділові партнери, інвестори та акціонери можуть сприймати портфель промислової власності як прояв високого рівня компетентності, спеціалізації і технічного потенціалу підприємства. Це може виявитися корисним для збору коштів, фінансування ділових партнерів і підвищення ринкової вартості підприємства.

*Рис. 7.3. Вплив об'єктів інтелектуальної власності  
на діяльність підприємств*

## 7.2. Забезпечення правової охорони та передавання прав на використання об'єктів промислової власності

Основна форма захисту об'єктів промислової власності – **патент**.

**Патент** – свідоцтво, яке видається компетентним урядовим органом винахіднику і засвідчує його монополльне право на використання цього винаходу. Практично всі товари, що випускаються на ринок, є запатентованими. Термін патенту звичайно обмежується 15–20 роками і діє тільки на території тієї країни, де виданий. Для законодавчої підтримки патенту потрібна періодична сплата високих патентних мит.

*Рис. 7.4. Патент як основна форма захисту об'єктів промислової власності*

### Форми передавання прав на об'єкти промислової власності на комерційній основі

**Патентні угоди** – торгова операція, за якої власник патенту поступається своїми правами на використання винаходу покупцеві патенту;

**ліцензійні угоди** – торгова операція, за якої власник нематеріальних активів надає іншій стороні дозвіл на використовування прав на інтелектуальну власність у певних межах;

**ноу-хау** – надання технічного досвіду і секретів виробництва, включаючи відомості технологічного, економічного, адміністративного, фінансового характеру, використання яких забезпечує певні переваги. Предметом купівлі-продажу є незапатентовані винаходи, що мають комерційну цінність;

**інжиніринг** – надання технологічних знань, необхідних для придбання, монтажу і використання куплених або орендованих машин і устаткування. Це передбачає широкий комплекс заходів із підготовки техніко-економічного обґрунтування проєктів, здійснення консультацій, нагляду, проектування, випробувань, гарантійного і післягарантійного обслуговування.

*Рис. 7.5. Особливості форм передачі прав на об'єкти промислової власності на комерційній основі*

## Характеристика ліцензій за видами

Вид ліцензії	Характеристика
<i>Залежно від характеру об'єкта, що передається за ліцензійним договором</i>	
Патентна ліцензія	Передавання прав на використання запатентованого винаходу, тобто продаж патентних прав без ноу-хау.
Безпатентна ліцензія	Передавання прав на використання конфіденційної інформації, незапатентованих технічних досягнень, ноу-хау.
<i>Залежно від обсягу прав на використання ліцензії</i>	
Звичайна ліцензія	Залишає ліцензіару право надавати ліцензії на цю технологію та іншим ліцензіатам на певній території.
Виняткова (виключна) ліцензія	Надає монопольне право ліцензіату використовувати і продавати куплену технологію, але в обсязі, визначеному умовами договору. Це може бути, зокрема, тільки виробництво виробу без його продажу, використання ліцензії тільки на певній території або кількісне обмеження обсягів виробництва виробів. Одночасно ліцензіар позбавляється цих прав.
Повна ліцензія	Надає ліцензіату виняткове право на використання патенту або ноу-хау протягом терміну дії угоди і передбачає відмову ліцензіата від самостійного використання предмета ліцензії протягом цього терміну.
<i>Залежно від підстави, на якій видається дозвіл використовувати об'єкт ліцензії</i>	
Примусова ліцензія	Як антимонопольний захід видається державою компаніям на виробництво продукту, запатентованого іншою компанією.
Добровільна ліцензія	Власник патенту з власної волі передає майнові права іншій фізичній або юридичній особі на підставі договору, в якому регламентуються обов'язки кожної сторони, обсяг користування і порядок виплати винагороди.

**Ліцензія** – це дозвіл, який надається власником технології (ліцензіаром), захищеної або не захищеної патентом, зацікавленій стороні (ліцензіату) на використання цієї технології протягом певного часу, на певній території і за певну плату.

## Види ліцензійних платежів

Назва виду ліцензійних платежів	Характеристика
Роялті	<p>Періодичні відсоткові або фіксовані сумарні відрахування ліцензіата на користь ліцензіара за права, надані ліцензіаром. У ліцензійних угодах встановлюється розмір, база числення і періодичність виплати роялті. У міжнародній практиці розмір роялті визначається за середнього рівня стандартних ставок поточних відрахувань, характерних для галузей: що більше наукомістка галузь, то вище розмір роялті. Наприклад, у фармацевтиці вона може коливатися від 2–5 до 10–15%, що зумовлено значними витратами на розробку ліків, їх обов'язковим патентуванням і складною процедурою одержання дозволу на продаж. В інших галузях роялті можуть становити від 1–3 до 5–10%. Найвищі стандартні ставки роялті в таких галузях: електронна промисловість, авіатехніка, озброєння – 4–10%, точне приладобудування, верстатобудування – 4–7%, автомобільна промисловість – 1–3%, виробничих споживацьких товарів тривалого користування – 5%, споживацьких товарів з малим терміном використання – 0,2–1,5%.</p> <p>Роялті можуть обчислюватися з обсягів прибутку, суми продажів, відпускної ціни і становлять 3–5%. Найпоширенішою базою роялті є ціна продажу продукції, розрахована на дату укладання угоди. Ставки роялті мають щонайменше покривати ліцензіару витрати, пов'язані з підготовкою угоди і передаванням ліцензії. Своєю чергою, максимальні виплати, на які може погодитися ліцензіат, дорівнюють вартості альтернативного рішення, яке може замінити придбання ліцензії.</p>
Паушальний платіж	<p>Є зафіксованою в тексті ліцензійної угоди сумою, яка виплачується у вигляді одноразового платежу або частинами. Ця величина не пов'язана в часі з фактичним використанням ліцензії, а встановлюється наперед через експертні оцінки.</p> <p>За паушальними платежами ліцензіар прагне одержати таку суму, яка, будучи розміщеною на банківському рахунку, забезпечила б йому прибуток, рівний за величиною і часом виплаті у вигляді роялті. Паушальна форма платежу страхує ліцензіара від комерційного та інших ризиків і використовується під час продажу ліцензії маловідомій фірмі як гарантія від розголошення секретів у разі передавання ноу-хау, а також при поставках комплектного устаткування і у випадках, коли ліцензіат хоче уникнути контролю за подальшим використанням технології. Водночас ліцензіар позбавляється можливості одержання додаткових сум, якщо виробництво ліцензійної продукції перевищить розрахункові обсяги.</p>
Участь у прибутку	<p>Це відрахування на користь ліцензіара частини прибутку від комерційного використання предмета ліцензії. Як правило, участь ліцензіара в прибутку ліцензіата фіксується на рівні до 30% при наданні виняткової ліцензії і 10% – при невинятковій ліцензії.</p>
Участь у власності	<p>Передбачає передавання ліцензіатом ліцензіару частини акцій своїх підприємств.</p>

### 7.3. Франчайзинг

Таблиця 7.3

#### Основні поняття у сфері франчайзингу

Поняття	Характеристика
1	2
Франчайзинг	Підприємницька діяльність, згідно з якою на договірній основі одна сторона (франчайзі) передає другій (франчайза) за винагороду на певний термін або без зазначення такого право використання: <ul style="list-style-type: none"><li>- торгової марки;</li><li>- знаку обслуговування;</li><li>- фірмового (торгового) найменування;</li><li>- послуг;</li><li>- технологічного процесу;</li><li>- спеціалізованого устаткування;</li><li>- ноу-хау;</li><li>- комерційної інформації, яка охороняється законом;</li><li>- інших, передбачених договором об'єктів права інтелектуальної власності.</li></ul>
Франчайзер (франшизіар, правовласник)	Особа (як правило, юридична), власник прав на франшизу, ліцензію, яка продає (фактично передає в користування) свою інтелектуальну власність (торгову марку, ноу-хау і виробничу систему), спочатку випробувавши її на власних потужностях.
Франчайзі (користувач, оператор, франшизіат)	Особа (фізична або юридична), яка придбаває права на франшизу на певній території згідно з франчайзинговим договором або іншою угодою, що має за мету створення франчайзингової мережі.
Франчайзинговий договір	Угода, що встановлює умови франчайзингових відносин між франчайзером і франчайзі. Містить детальний опис всіх умов співпраці, включаючи права й обов'язки обох сторін. Як правило, франчайзі не має можливості суттєво вплинути на умови договору, що укладається з франчайзером. Часто використовується як типова форма, до якої приєднуються франчайзи у франчайзинговій мережі (може мати декілька додатків).
Франшиза	Право, що набуває франчайзер на вступ до певної підприємницької діяльності, у якій: <ul style="list-style-type: none"><li>- товари або послуги продаються, пропонуються для продажу або збуваються відповідно до певного маркетингового плану, системи або ноу-хау, запропонованого переважно франчайзером або пов'язаною з ним особою;</li><li>- здебільшого діяльність асоціюється з найменуванням, торговою маркою, рекламою або комерційними символами франчайзера або пов'язаних з ним осіб;</li><li>- наявний стійкий фінансовий інтерес франчайзера або пов'язаних з ним осіб і франчайзі в експлуатації франчайзингових точок і вимагає від франчайзі сплати франчайзингової платні франчайзеру або пов'язаній з ним особі.</li></ul>



1	2
Пакет франшизи	Загальний масив документів, послуг і умов, запропонованих франчайзером. Стосується всіх основних питань, викладених у франчайзинговому договорі, а також основних послуг франчайзера франчайзі для успішного ведення бізнесу відповідно до франчайзингового договору; включає керівництво по товарах/послугах або керівництво з експлуатації, дизайн-проект, ліцензії на об'єкти інтелектуальної власності, інші інструкції.
Роялті	Періодичні платежі франчайзі за використання об'єктів права інтелектуальної власності та операційних систем ведення бізнесу. Розраховується як відсоток від валових продажів, але також може мати форму фіксованої плати, може встановлюватися за прогресивною або регресивною шкалою.

Таблиця 7.4

### Види франчайзингу

Вид франчайзингу	Характеристика
1	2
Діловий	Найбільш поширений вид від 1950-х років, за якого надається право на організацію підприємства з профілем діяльності і назвою франчайзера. У широкому сенсі охоплює не тільки товар, послугу і торгову марку, а й всю структуру бізнесу, включаючи план маркетингу, керівництво з експлуатації, стандарти, а також контроль за якістю. Споживач, як правило, не може відрізнити франчайзингову точку від підприємства компанії. Наприклад, відомими представниками є «McDonalds», «Baskin&Robbins», «Картопляна хата», «Піца Челентано», «МакСмак».
Конверсійний (дочірній)	Представлений незалежним підприємством, яке стає під «парасольку» регіональної або національної компанії, що пропонує скористатися перевагами послуг стрімко поширюваної мережі пов'язаних підприємств. Зародився на ринку ріелтєрських послуг. Часто використовується для створення широкої мережі, що складається з порівняно невеликих компаній. До речі, великий франчайзер контролює всю або частину мережі та реорганізовує окремі її елементи так, щоб вони відповідали її власним, що робить можливим швидке поширення мережі за рахунок збільшення. Такий вид франчайзингу став віднедавна популярним, особливо серед компаній сфери громадського харчування.

1	2
М'який	Різновид франчайзингу, в якому відсутній первинний платіж. Франчайзі не інвестує свої кошти на початковому етапі, але бере на себе поточні витрати, займається управлінням франчайзинговою «точкою», платить сервісну плату франчайзеру і має з цього прибуток.
Нішевий	Невеликі, псевдонезалежні «точки», які можуть використовувати різні назви і призначені для задоволення аналогічних потреб своєї окремої ринкової ніші, а не спільного ринку. Вузькі системи можуть дублювати одна одну або конкурувати з первинними видами діяльності. У рамках однієї такої франшизи може існувати ресторан, кафе швидкого харчування і доставки або, наприклад, придорожній мотель, діловий і елітний готелі.
Виробничий	Вид франчайзингу, за якого надається право виробляти і продавати продукцію зі сировини і матеріалів, які були придбані у франчайзера. Представниками є, наприклад, компанії «Coca-cola» і «Pepsi».
Прямий	Метод франчайзингу, за якого франчайзер укладає угоду безпосередньо з окремими франчайзі, як правило, на управління однією франчайзинговою «точкою». Є одним з найбільш поширених і менш ризикових форм для франчайзера.
Розширений	Франчайзинг, за якого франчайзі може управляти будь-якою кількістю франчайзингових «точок».
Сервісний	Вид франчайзингу, за якого надається право займатися певним видом діяльності, скажімо, надавати послуги. Представниками є СП «Американська хімістка», «ІС-Бухгалтерія».
Частковий	Освоєння на основі франчайзингу додаткових видів діяльності, які добре поєднуються з основними.

Таблиця 7.5

### Переваги і недоліки, схожість і відмінності франчайзингу<sup>36</sup>

Переваги	Недоліки
1	2
<i>Для франчайзера</i>	
Франчайзинг дає змогу власникові товару або послуги швидко розширюватися за достатньо низьких витрат (кожен новий франчайзі додає оборотний капітал і додаткові доходи до його системи).	Залежно від змісту договору про франшизу і від розташування франчайзі, контроль франчайзера над власною системою маркетингу може бути ослаблений (франчайзеру може бути важко гарантувати відповідну якість і продуктивність).
Діловий ризик франчайзера диверсифікується більше, ніж за інших методів швидкого розширення.	У деяких випадках прибуток франчайзера, що припадає на одну ділову одиницю, може бути меншим, ніж коли б він володів усіма цими торговими «точками».
У деяких країнах франчайзинг є єдиним політично прийнятним способом проникнення на ринок.	
<i>Для франчайзі</i>	
Франчайзі мають певний рівень незалежності (вони управляють своїм бізнесом, часто з меншими витратами, ніж могли б бути в іншому випадку).	Франчайзі не має повної незалежності (положення договору франшизи можуть ускладнити пристосування, адаптацію, бізнесу до місцевих умов або навіть продаж цього бізнесу іншому підприємцеві).
Франчайзі продають товар або послугу, які мають, як правило, широку популярність (користуються вигодами від вже сформованого кола клієнтів).	Термін дії договору франшизи зазвичай обмежений (хоча термін дії договору може бути тривалим або продовженим, все одно існує невизначеність, яка не характерна для повністю незалежної діяльності).
Франчайзі отримують від франчайзера: <ul style="list-style-type: none"> <li>– випробуваний набір операційних процедур;</li> <li>– різні форми операційної підтримки, включно зі всебічним навчанням;</li> <li>– поточний контроль і допомогу в управлінні;</li> <li>– рекламу на національному і регіональному рівнях;</li> <li>– доступ до спільних закупівель.</li> </ul>	
У франчайзі переважно менше проблем з фінансуванням (у країнах, в яких франчайзинг не новий, банки та інші джерела капіталу знають, що у франчайзі вірогідність провалу менша, ніж у підприємців, що вибрали іншу форму організації бізнесу).	

<sup>36</sup> Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

Закінчення табл. 7.5

1	2
<i>Франшиза і найм</i>	
Схожість	Основні відмінності
Залежно від положень місцевого законодавства майже будь-який вид контролю, який працедавець здійснює стосовно свого працівника, може бути передбачений у договорі франшизи.	Існують деякі види контролю над службовцями, які франчайзер не завжди може застосувати до франчайзі.
Подібно до працедавця, франчайзер часто бере на себе зобов'язання з навчання тих, кого він обирає як франчайзі.	Франчайзі часто роблять великі інвестиції (або обіцяє їх зробити) з метою встановлення взаємовідносин; працівник цього не робить.
Подібно до працедавця, франчайзер часто надає знаряддя праці.	Франчайзі має частку власності у франчайзингових підприємствах і одержує прибуток, але вони також беруть на себе ризики. Працівники нічого цього не роблять.
Як і при наймі, франшиза часто є основним джерелом доходу для франчайзі.	Працедавець часто несе відповідальність за дії й упущення своїх співробітників; франчайзер може нести відповідальність за дії й упущення своїх франчайзі за певних обставин.
<i>Франшиза і дистрибуція</i>	
Схожість	Основні відмінності
І та й інша діяльність будуються на договірних засадах.	Франчайзер бере на себе великі зобов'язання щодо навчання франчайзі роботи з покупцем.
Франчайзі і дистриб'ютору відомі умови місцевих ринків і клієнтура.	Франчайзі веде справи тільки з однією компанією; дистриб'ютор часто працює з декількома компаніями.
І ті й інші, як правило, роблять закупівлі оптом, а продають вроздріб.	Оплата франчайзера може ґрунтуватися на критеріях, відмінних від принципів оплати дистриб'ютора.
<i>Франшиза і товарна ліцензія</i>	
Схожість	Основні відмінності
І те й інше побудоване на договірній основі. Одна сторона надає іншій певне право, наприклад, використання товарного знака.	Франчайзер провадить активний контроль за діяльністю франчайзі.
Угода між сторонами концентрується головним чином на питаннях використання, підтримки і захисту прав франчайзі, що надаються ліцензіату.	Ліцензійні права – це пасивні права: ліцензіар більше зацікавлений в одержанні роялті і здійсненні нагляду за належним використанням ліцензії, ніж у власній участі в управлінні діяльністю.
Як франчайзі, так і ліцензіат проводять обумовлені платежі за використання прав, що їм надаються.	

## Контрольні запитання

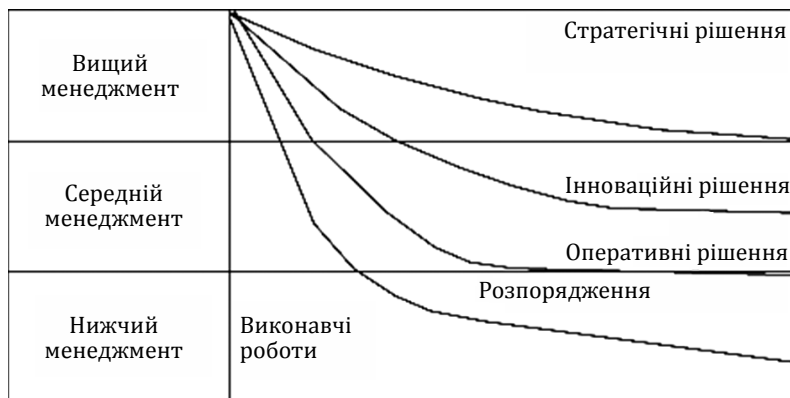
1. Що таке інтелектуальна власність?
2. Що таке інтелектуальний продукт?
3. Що таке об'єкт інтелектуальної власності?
4. Які є об'єкти промислової власності?
5. Які є об'єкти авторського права?
6. Що таке наукові відкриття?
7. Якою є роль об'єктів інтелектуальної власності у діяльності підприємств?
8. Охарактеризуйте патент як основну форму захисту об'єктів промислової власності.
9. Які є форми передавання прав на об'єкти промислової власності на комерційній основі?
10. Що таке ліцензія і яких видів вона буває?
11. Які є види ліцензійних платежів?
12. Що таке роялті?
13. Що таке паушальний платіж?
14. Що передбачає участь у прибутку та участь у власності?
15. Що таке франчайзинг?
16. Хто такі франчайзер та франчайзі?
17. Що таке франчайзинговий договір?
18. Що таке франшиза та пакет франшизи?
19. Які є види франчайзингу?
20. Які є переваги і недоліки франчайзингу для франчайзера?
21. Які є переваги і недоліки франчайзингу для франчайзі?
22. У чому схожі та відмінні риси франчайзи і найму?
23. У чому схожі та відмінні риси франшизи і дистрибуції?
24. У чому схожі та відмінні риси франшизи і товарної ліцензії?

## Тема 8

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІННОВАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

- 8.1. Особливості управління персоналом в інноваційній діяльності.  
 8.2. Методи оцінювання ділових якостей менеджера.  
 8.3. Мотивація персоналу у процесі інноваційної діяльності.

### 8.1. Особливості управління персоналом в інноваційній діяльності



*Рис. 8.1. Розподіл видів діяльності за рівнями менеджменту в інноваційній сфері діяльності підприємства<sup>37</sup>*

<sup>37</sup> Стойко І. І. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести) : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

Етап	Ступінь впливу	Нові знання
Фундаментальні дослідження	-	
Прикладні дослідження	Слабкий	
НДДКР	Сильний	
Планування	Дуже сильний	
Створення прототипу нового виробу	→ до 100 %	
Запуск виробу у виробництво	100 %	

Рис. 8.2. Ступінь впливу менеджменту на кінцевий результат інноваційного циклу<sup>38</sup>

Таблиця 8.1

Загальна характеристика стилів керівництва<sup>39</sup>

Характеристика	Авторитарний	Демократичний (колективний)
Принцип	Керівник-розпорядник керований-підлеглий	Керівник-координатор керований-партнер
Авторитет	За посадою	За роботою
Форма керівництва	Детальна і формальна організація виконання роботи	Загальні організаційні рамки виконання роботи
Ухвалення рішень	Єдиноначальне	Колегіальне
Вид розпорядження	Наказ	Прохання
Делегування	Делегуються виконавчі завдання і відповідальність за них	Делегується загальне завдання і відповідальність за його вирішення
Вид контролю	Контроль виконання	Контроль результату

<sup>38</sup> Стойко І. І. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести) : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

<sup>39</sup> Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.

### Принципи управління персоналом в інноваційній діяльності

- 1) Розподіл праці;
- 2) повноваження (компетенція і відповідальність);
- 3) дисципліна;
- 4) отримання наказів від безпосереднього керівника (пряме керівництво);
- 5) єдність напрямку (кожна група має об'єднуватись єдиним планом у межах загальної цілі і мати одного керівника);
- 6) підпорядкованість особистих інтересів загальним;
- 7) справедлива винагорода персоналу;
- 8) централізація у розумній пропорції з децентралізацією (спеціалізацією);
- 9) скалярний ланцюг (від керівника вищої ланки до низової ланки);
- 10) порядок («місце» для всього і все на своєму «місці»);
- 11) справедливість;
- 12) стабільність робочого місця для персоналу (висока плинність кадрів знижує ефективність);
- 13) ініціатива;
- 14) корпоративний дух.

*Рис. 8.3. Головні принципи управління персоналом в інноваційній сфері*

### Правила управління персоналом у процесі інноваційної діяльності

- 1) Не ускладнювати схему управління чисельними менеджерами з нашаруванням рівнів підпорядкованості;
- 2) не дозволяти горизонтального втручання менеджерів у роботу інших підрозділів;
- 3) не застосовувати надмірного контролю, об'єднувати групи з єдиними функціями під керівництвом однієї особи; водночас таких груп має бути не більше п'яти;
- 4) формулювати несуперечливі завдання для конкретних служб.

*Рис. 8.4. Перелік настанов в управлінні персоналом у процесі інноваційної діяльності (за Ернстом Дейлом)*



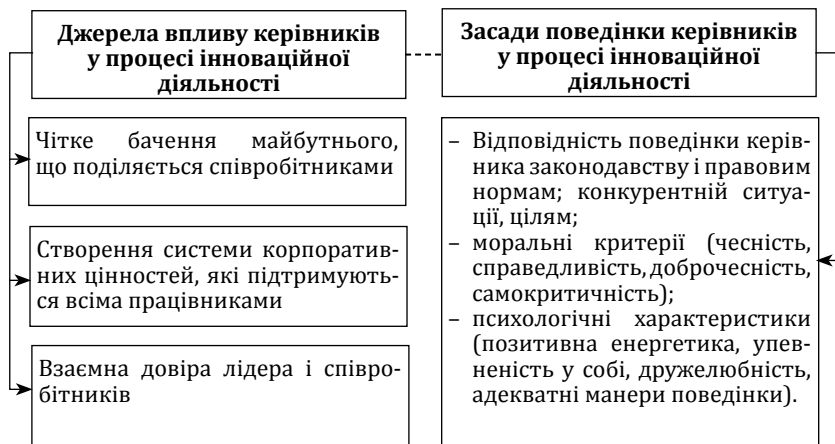


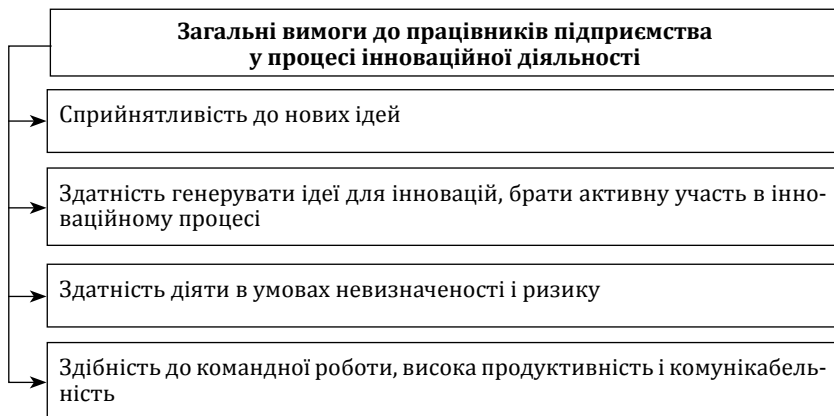
Рис. 8.5. Особливості ефективної взаємодії керівника та персоналу у процесі інноваційної діяльності

Інноваційна культура – цілісна система вироблених в організації і притаманних її членам моделей поведінки, що впливають на модус, спосіб життєдіяльності організації. Є результатом соціальних взаємодій і передається через навчання, численні контакти між групами людей, поведінку, настанови, норми, систему ціннісних орієнтацій, манери одягатися, етику трудових відносин, символи, стиль керівництва, церемонії, комунікації, мову.



Рис. 8.6. Інноваційна культура підприємства<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.



*Рис. 8.7. Зasadничі якості працівників підприємства у сфері інноваційної діяльності<sup>41</sup>*



*Рис. 8.8. Класифікація працівників персоналу інноваційних підприємств*

<sup>41</sup> Інноваційний менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева и др.; под ред. С. В. Мальцевой. М. : Юрайт, 2014. 527 с.

### **Зміст процесу управління персоналом під час інноваційної діяльності**

- Визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції, послуг;
- формування чисельного та якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка);
- кадрова політика (взаємозв'язок зі зовнішнім і внутрішнім ринком праці, вивільнення, перерозподіл та перепідготовка кадрів);
- система загальної та професійної підготовки кадрів;
- адаптація працівників на підприємстві;
- оплата і стимулювання праці, система матеріальної та моральної зацікавленості;
- оцінка діяльності та атестація кадрів, орієнтація на заохочення і просування працівників за результатами праці та цінність працівника для підприємства;
- система розвитку кадрів (підготовка та перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування робочої (трудової) кар'єри);
- міжособистісні відносини працівників, працівників з адміністрацією та громадськими організаціями;
- діяльність багатофункціональної кадрової служби як органу, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою та надійний соціальний захист працівника.

*Рис. 8.9. Суть процесу управління персоналом  
в ході інноваційної діяльності<sup>42</sup>*

### **Аспекти процесу управління персоналом під час здійснення інноваційної діяльності**

- Техніко-економічний, що відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технологій, виробничі умови тощо;
- організаційно-економічний, пов'язаний з плануванням чисельності і складу працівників, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу тощо;
- правовий, що включає питання дотримання трудового законодавства у роботі з персоналом;
- соціально-психологічний, що відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику роботи;
- педагогічний, що включає питання навчання і виховання персоналу.

*Рис. 8.10. Складові процесу управління персоналом  
в ході здійснення інноваційної діяльності*

<sup>42</sup> Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева и др.; под ред. С. В. Мальцевой. М. : Юрайт, 2014. 527 с.

## Переваги і недоліки методів формування команди у процесі інноваційної діяльності

Метод формування команди	Переваги	Недоліки
Кращі з кращих	Обізнані співробітники, які мають досвід роботи з подібними проблемами. У менеджерів є досвід роботи з перевіреними співробітниками, які знають проблеми діяльності організації.	Втрата ключового лінійного менеджера, тобто кращого з кращих, може зашкодити основному бізнесу. Загроза того, що співробітники (кращі з кращих) не зможуть абстрагуватися від основного ринку для створення чогось нового.
Команда з «неограничених алмазів»	Співробітники, які мислять по-новому.	Недостатньо дисципліни для вироблення нових ідей. Недостатньо авторитету, щоби вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів.
Члени команди зі «школи досвіду»	Керівники, які пройшли «школу досвіду», можуть виявити й розвивати нові напрямки бізнесу. Навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху під час виконання завдань.	Навички, що були здобуті менеджерами попередньо, можуть бути не застосовані в новій діяльності, залежно від «предметів», які вони вивчали чи не вивчали в різних «школах досвіду».

## 8.2. Методи оцінювання ділових якостей менеджера

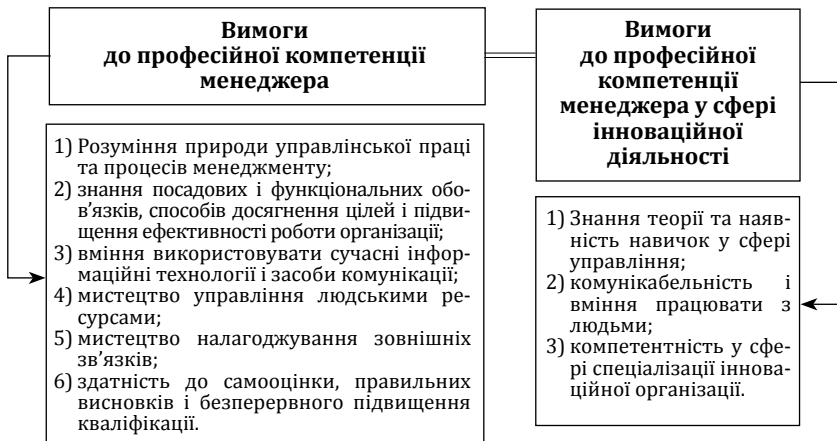
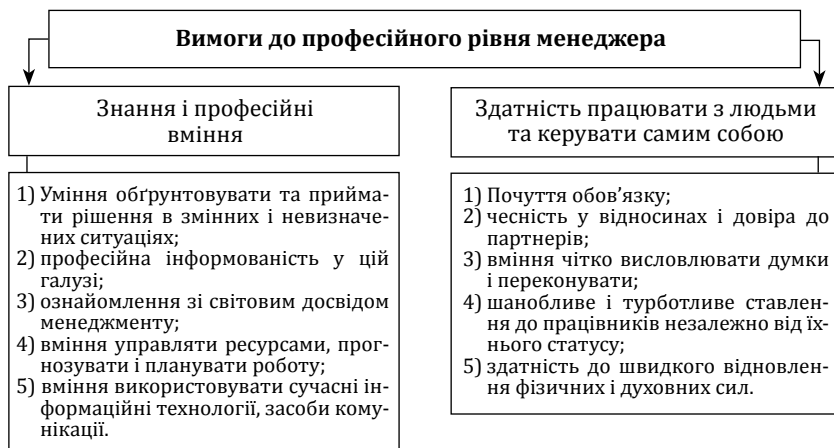


Рис. 8.11. Основні вимоги до професійної компетенції менеджера, зокрема у сфері інноваційної діяльності



*Рис. 8.12. Перелік вимог до професійного рівня менеджера*



*Рис. 8.13. Критерії оцінювання ділових якостей особи як менеджера*

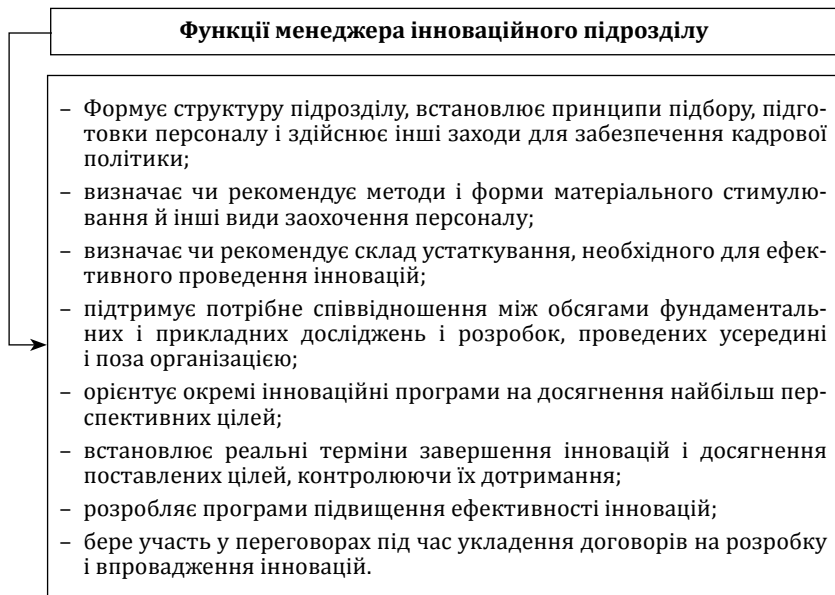


Рис. 8.14. Роль менеджера інноваційного підрозділу

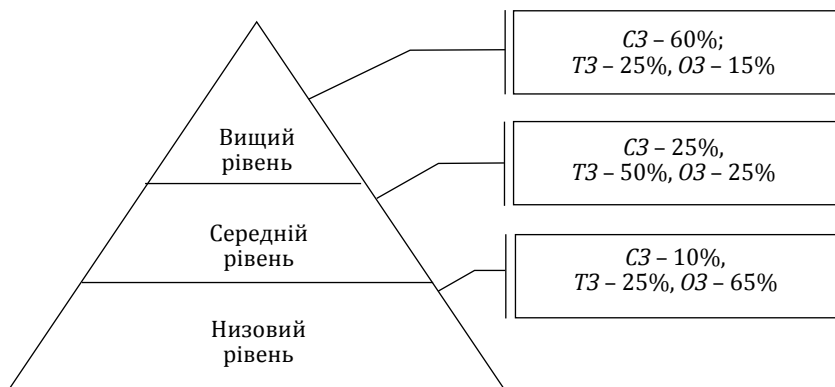


Рис. 8.15. Структура робочого часу менеджера за рівнями ієрархії:

*С3* – стратегічні завдання, *T3* – тактичні завдання, *O3* – оперативні завдання.

### 8.3. Мотивація персоналу у процесі інноваційної діяльності

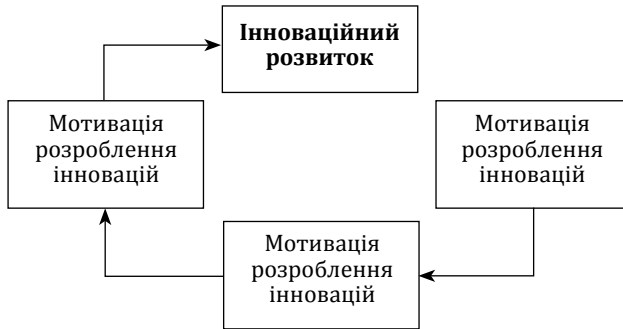


Рис. 8.16. Система мотивації інноваційного розвитку<sup>43</sup>

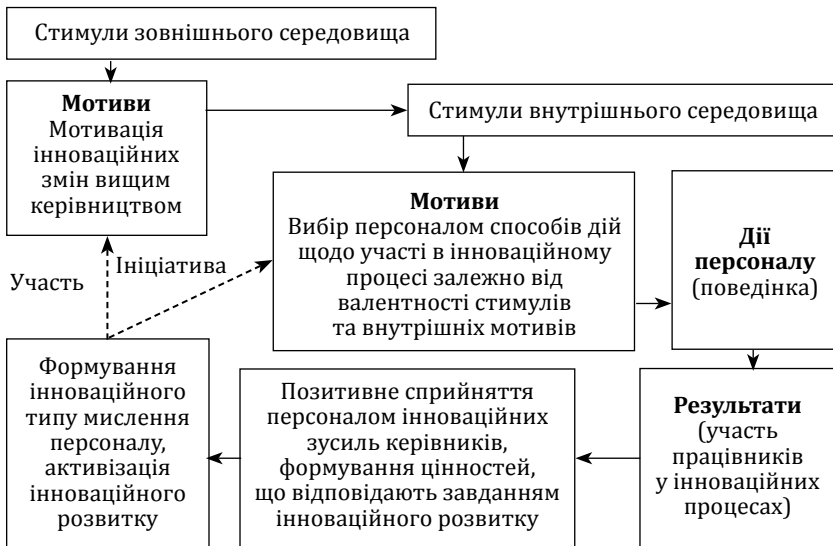
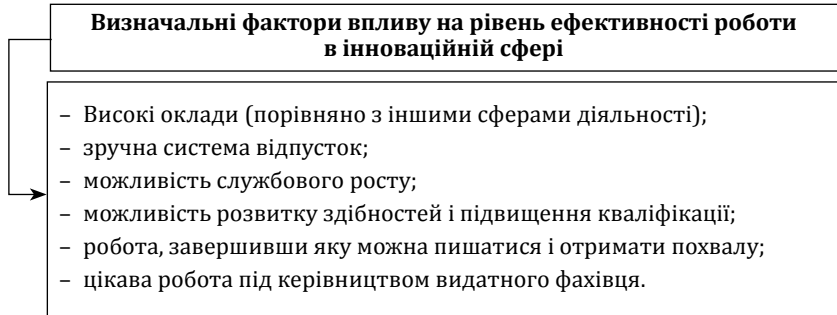


Рис. 8.17. Складові мотиваційного механізму інноваційної діяльності підприємства<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Прокопенко О. В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової інфраструктури. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 167–176.

<sup>44</sup> Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. *Інноваційний менеджмент: навч. посібник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.



*Рис. 8.18. Чинники, що впливають на рівень ефективності роботи в інноваційній сфері*

*Таблиця 8.3*

**Методи стимулювання творчої активності персоналу<sup>45</sup>**

Назва методів	Характеристика
Методи прямого стимулювання	Розмір заробітної плати, надбавки, премії, винагороди, пільги, страхування, пенсійне забезпечення.
Опосередковані (непрямі) методи	Придбання акцій компанії, оплата членства в наукових товариствах, оплата проїзду на наукові конференції, право самостійності у виборі наукової теми для дослідження, свобода спілкування між співробітниками і керівництвом у робочий час, розвиток неспеціалізованої кар'єри, зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації, формування спільної думки, що сприятиме успішності наукового пошуку, заохочення до роботи в команді.
Методи негативного стимулювання	Право керівника звільнити або перевести на нижчу посаду, зниження заробітної плати, позбавлення пільг.

<sup>45</sup> Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.



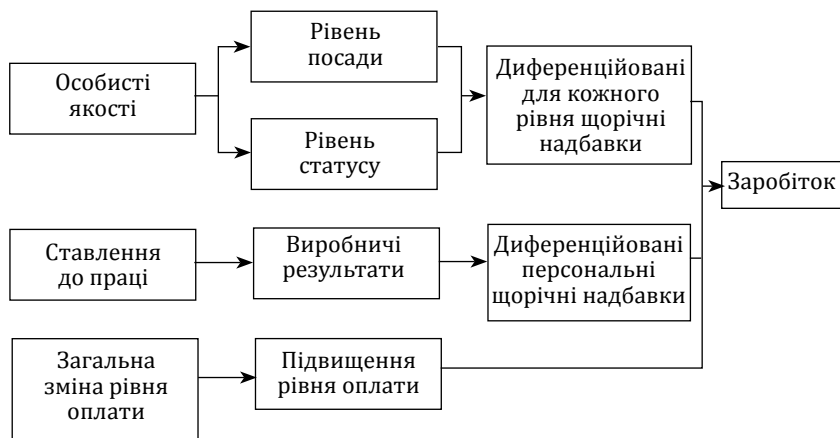


Рис. 8.19. Система формування заробітної плати на японських підприємствах<sup>46</sup>

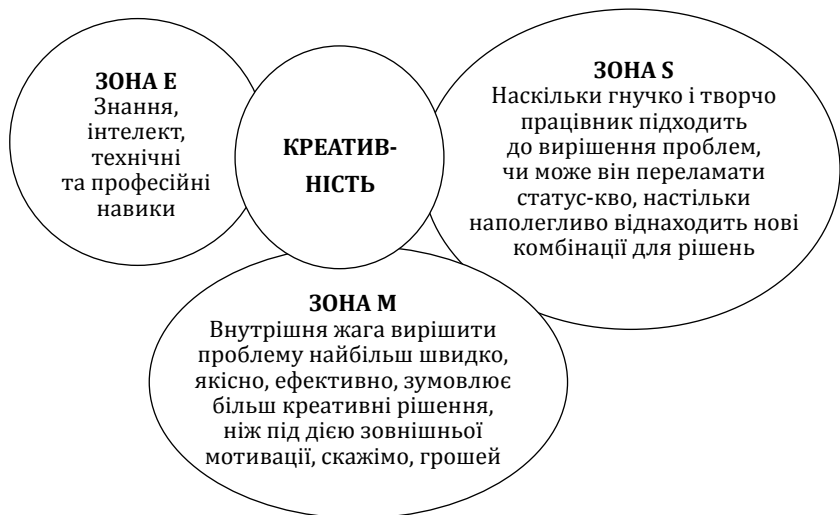


Рис. 8.20. Схема взаємозв'язку мотивації працівника та його креативних можливостей<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.

<sup>47</sup> Amabile T. M. «How to kill creativity». *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76 (5). Pp. 76–87.

**Напрями вдосконалення системи морального  
і матеріального стимулювання персоналу підприємства  
на шляху інтелектуалізації його діяльності**

- 1) Зміна організаційно-управлінської структури – реорганізація підрозділів, впровадження інноваційного менеджменту;
- 2) вдосконалення системи підготовки та перепідготовки персоналу через розвиток системи безперервного навчання;
- 3) розширення форм матеріального стимулювання через введення премій (за прояв ініціативи, особистий внесок у процес безперервних вдосконалень, розробку і впровадження нової техніки та технології світового рівня, участь у розподілі отриманого економічного ефекту та прибутку, бонусів);
- 4) підвищення ролі нематеріального стимулювання через впровадження соціальних програм та диференційованих мотиваційних пріоритетів (на основі визначення індивідуальних потреб і мотивів персоналу);
- 5) створення сприятливих соціально-психологічних умов: атмосфери сприяння професійного саморозвитку та самореалізації, стратегії корпоративної культури, кар'єрного зростання;
- 6) організаційне сприяння у проведенні конкурсів, аукціонів ідей, ярмарків, науково-практичних семінарів, консультацій, технічної експертизи, одержання охоронних документів щодо об'єктів інтелектуальної власності;
- 7) сприяння створенню в колективі інноваційної атмосфери, підняття престижу інтелектуальної діяльності та технічної творчості через пресу, телебачення, проведення масових заходів.

*Рис. 8.21. Особливості вдосконалення системи морального і матеріального стимулювання працівників підприємства в напрямку інтелектуалізації їхньої діяльності<sup>48</sup>*

<sup>48</sup> Швиданенко Г. О., Ніколайчук О. А. Напрями вдосконалення мотивації діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 1 (75). С. 130–135.

Таблиця 8.4

**Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності  
в організації<sup>49</sup>**

<b>Методи прямої дії</b>	<b>Методи непрямої дії</b>
<p><i>Матеріальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розмір заробітної плати;</li> <li>- надбавки;</li> <li>- премії;</li> <li>- разові винагороди;</li> <li>- пільги;</li> <li>- страхування.</li> </ul>	<p><i>Матеріальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- придбання акцій компанії;</li> <li>- оплата членства у наукових товариствах; оплата участі у наукових конференціях;</li> <li>- оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях;</li> <li>- право на інтрапренерство.</li> </ul>
<p><i>Нематеріальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновацій;</li> <li>- розвиток кар'єри.</li> </ul>	<p><i>Нематеріальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму всіх працівників підприємства; залучення до участі в нарадах вищого рівня управління, доступ до конфіденційної інформації;</li> <li>- право самостійності у виборі наукової тематики досліджень;</li> <li>- заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником та підлеглими; культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційно активну поведінку персоналу.</li> </ul>

**Контрольні запитання**

1. Як здійснюється розподіл видів діяльності за рівнями менеджменту в інноваційній сфері діяльності підприємства?
2. Які є принципи управління персоналом в інноваційній діяльності?
3. Які є правила управління персоналом у процесі інноваційної діяльності (за Ернстом Дейлом)?
4. Які є особливості ефективної взаємодії керівника та персоналу у процесі інноваційної діяльності?
5. Що таке інноваційна культура підприємства?
6. Які є загальні вимоги до працівників підприємства у процесі інноваційної діяльності?

<sup>49</sup> Управління інноваціями : навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, допов. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.

7. Які є групи персоналу інноваційних підприємств?
8. У чому полягає зміст процесу управління персоналом у процесі інноваційної діяльності?
9. Охарактеризуйте аспекти процесу управління персоналом у процесі здійснення інноваційної діяльності.
10. Які є переваги і недоліки методів формування команди у процесі інноваційної діяльності?
11. Які є вимоги до професійної компетенції менеджера, зокрема у сфері інноваційної діяльності?
12. Які є вимоги до професійного рівня менеджера?
13. На чому базуються параметри практичної оцінки ділових якостей особи як менеджера?
14. Що належить до функцій менеджера інноваційного підрозділу?
15. Як розподіляється структура робочого часу менеджера за рівнями ієрархії?
16. Як побудована система мотивації інноваційного розвитку?
17. Які є складові мотиваційного механізму інноваційної діяльності підприємства?
18. Які є методи стимулювання творчої активності персоналу?
19. Як побудована система формування заробітної плати на японських підприємствах?
20. Як здійснюється взаємозв'язок мотивації працівника та його креативних можливостей?
21. Які є шляхи вдосконалення системи морального і матеріального стимулювання персоналу підприємства в напрямку інтелектуалізації його діяльності?
22. Які є форми і методи стимулювання інноваційної діяльності в організації?

Тема 9

# УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

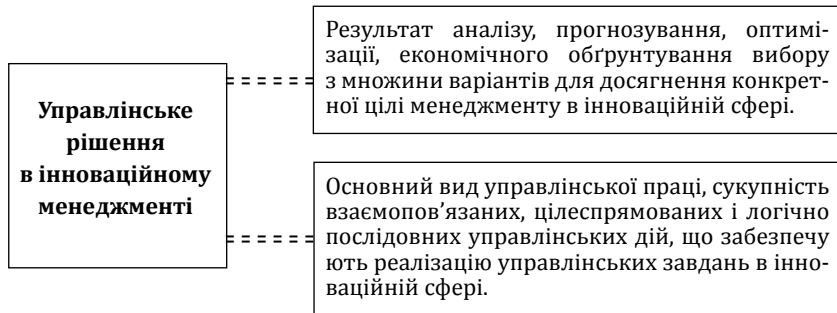
9.1. *Поняття, класифікація і вимоги до рішень в інноваційному менеджменті.*

9.2. *Економічне обґрунтування рішень в інноваційному менеджменті.*

9.3. *Організація розробки рішень в інноваційному менеджменті.*

9.4. *Сучасні концепції управління інноваційним підприємством.*

## 9.1. Поняття, класифікація і вимоги рішень в інноваційному менеджменті



*Рис. 9.1. Поняття управлінського рішення в інноваційному менеджменті*

У П Р А В Л І Н С Ь К І Р І Ш Е Н Н Я	За функціональною спрямованістю		- Плануючі; - організуючі; - активізуючі; - координуючі; - контролюючі; - інформуючі.
	За рівнем управління	- Стратегічні; - тактичні; - оперативні.	
	За сферами впливу	- Глобальні; - локальні.	
	За характером розроблення та реалізації		- Врівноважені; - імпульсивні; - інертні; - ризиковані; - обережні.
	За організаційною характеристикою	- Індивідуальні; - колегіальні; - корпоративні.	
	За сферою впливу	- Детерміновані; - імовірнісні.	
	За рівнем прийняття		- Народного господарські; - галузеві; - регіональні; - місцеві; - внутрішньовиробничі.
	За способом фіксації (передачі)	- Письмові; - електронні (кодовані); - усні.	
	За формою використання	- Одноосібні; - колегіальні.	
	За формою відображення		- План; - програма; - розпорядження; - прохання; - наказ.
	За ступенем повторюваності	- Традиційні; - інноваційні; - нетрадиційні.	
	За напрямом (об'єктом) впливу	- Внутрішні; - зовнішні.	
	За причиною виникнення		- Випадкові: ситуаційні та ініціативні; - планові: сезонні, програмовані та за розпорядженням.
	За рангом управління	- Вищого рівня; - середнього рівня; - низького рівня.	
	За кількістю критеріїв	- Однокритеріальні; - багатокритеріальні.	
	За ступенем новизни	- Інноваційні; - стандартні.	
	За сферою дії		- Технічні; - економічні; - організаційні; - соціальні тощо.
	За методом перероблення інформації	- Алгоритмічні; - евристичні.	
	За масштабом впливу	- Загальні (комплексні); - часткові.	
	За кількістю альтернатив		- Безальтернативні; - бінарні; - багатоваріантні; - інноваційні.

Рис. 9.2. Класифікація управлінських рішень в інноваційному менеджменті<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Грищенко О. Ф. Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 120–127.

## Вимоги до рішень в інноваційному менеджменті

### Принципи ефективності

- Цільова спрямованість – підставою для розроблення, прийняття та реалізації інноваційного рішення повинна бути чітко сформульована мета його реалізації;
- ефективність – щонайповніше забезпечувати досягнення поставленої організацією мети;
- економічність – забезпечувати досягнення поставленої мети з найменшими витратами;
- своєчасність – не тільки ухвалення рішення, а й досягнення мети;
- обґрунтованість – виконавці рішення мають розуміти аргументи ухвалення саме цього рішення;
- реальність – рішення не має бути абстрактним;
- наявність механізму реалізації;
- узгодженість – рішення не повинно суперечити встановленій місії та стратегії підприємства, а також заважати реалізації інших управлінських рішень;
- гнучкість (адаптивність) – характеризується можливістю внесення змін чи корегування сформованого інноваційного рішення в результаті зміни середовища, в якому воно реалізується;
- оптимальність – інноваційне рішення повинно забезпечувати максимальну віддачу від можливостей, що відкриваються завдяки реалізації такого рішення.

### Правила прийняття рішень

- Не приймайте на вищому рівні рішення, яке можна прийняти на нижчому рівні;
- простір рішень має бути обмеженим, це поліпшить керівництво і якість рішень;
- рішення, прийняте на більш високому рівні, – усереднене і не обов'язково ліпше.

### Фактори забезпечення багатоваріантності рішень

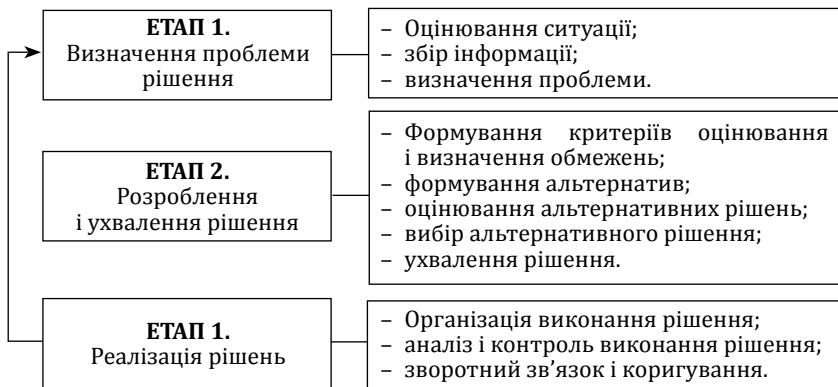
- Час;
- якість об'єкта;
- масштаб (обсяг) об'єкта;
- ступінь виробничого освоєння об'єкта;
- метод отримання інформації для прийняття рішення;
- умови застосування об'єкта;
- інфляція;
- ризик і невизначеність.

### Фактори впливу у процесі прийняття рішень

- 1) Ступінь ризику – йдеться про те, що завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний зі зростанням відповідальності;
- 2) час, який відводиться менеджерів для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати всі можливі альтернативи, відчувачучи дефіцит часу;
- 3) ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усунути за рахунок своїх особистісних рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;
- 4) особисті якості менеджера – один із найважливіших факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоби приймати правильні рішення;
- 5) політика організації – в такому випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на ухвалення того чи іншого рішення.

**Складові етапи основних рішень  
за функціями інноваційного менеджменту<sup>51</sup>**

<b>Функції менеджменту</b>	<b>Типові управлінські рішення</b>
Формування цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прийняття місії інноваційної діяльності; визначення цілей інноваційної діяльності; прийняття інноваційної стратегії;</li> <li>- розроблення інноваційної концепції розвитку підприємства.</li> </ul>
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розроблення тематичних планів НДДКР;</li> <li>- формування календарного плану інноваційних проєктів;</li> <li>- затвердження витрат на НДДКР;</li> <li>- розроблення фінансового плану інноваційної діяльності;</li> <li>- затвердження плану реалізації та збуту інноваційної продукції.</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування організаційної структури управління інноваційною діяльністю;</li> <li>- формування штатного розпису підрозділів, які задіяні до інноваційної діяльності;</li> <li>- організація виконання інноваційної стратегії; розроблення схеми реалізації інноваційних процесів.</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінювання виконання робіт за інноваційними проєктами;</li> <li>- аналіз та оцінювання роботи підрозділів, які задіяні до інноваційної діяльності;</li> <li>- оцінювання ефективності нововведень</li> </ul>



*Рис. 9.4. Процес ухвалення та реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності<sup>52</sup>*

<sup>51</sup> Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.

<sup>52</sup> Там само.



## 9.2. Економічне обґрунтування рішень в інноваційному менеджменті

Таблиця 9.2

### Підходи до розрахунку ефекту від прийняття рішень в інноваційному менеджменті

Назви показників	Формули розрахунку показників
<i>1</i>	<i>2</i>
Економічний ефект підвищення якості «входу»	$E_T = \sum_{t=1}^T [-\Delta C_{BX} + \Delta C_{npt} + (U_{nt} - U_{ct})] \times N_t - Z_{BX}$ <p>де <math>\Delta C_{BX}</math> – перевитрати на придбання якісної сировини, матеріалів на «вході»;  <math>\Delta C_{npt}</math> – зниження собівартості одиниці товару за рахунок якісного «входу»;  <math>U_{nt}</math> – прогноз ціни нового товару у рік <math>t</math>;  <math>U_{ct}</math> – прогноз ціни старого товару, що випускається, у рік <math>t</math>;  <math>N_t</math> – прогноз обсягу випуску даного товару в році <math>t</math>;  <math>Z_{BX}</math> – одноразові інвестиції на підвищення якості «входу».</p>
Економічний ефект за рахунок вдосконалення технологій, управління, автоматизації тощо, тобто заходів з підвищення «якості»	$E_T = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T [U_{it} - C_{it} - H_{it}] N_{it} - \sum_{t=1}^{T_{екл}} Z_{npt}$ <p>де <math>i = 1, 2, 3, \dots, n</math> – кількість найменувань товарів, що випускаються;  <math>U_{it}</math> – прогноз ціни <math>i</math>-го товару в рік <math>t</math>;  <math>C_{it}</math> – прогноз собівартості одиниці <math>i</math>-го товару в рік <math>t</math>;  <math>H_{it}</math> – прогноз податків на одиницю <math>i</math>-го товару в рік <math>t</math>;  <math>N_{it}</math> – прогноз обсягу випуску <math>i</math>-го товару в рік <math>t</math>;  <math>T_{екл}</math> – рік завершення інвестицій в заходи з підвищення «якості» процесів у системі;  <math>Z_{npt}</math> – інвестиції на підвищення «якості» процесів.</p>
Економічний ефект розробки і впровадження заходів із підвищення якості товару (продуктової надійності, екологічності тощо)	$E_T = \sum_{t=1}^{T_c} (U_t - C_t - H_t) N_t - \sum_{t=1}^{T_c} E_{cont} - \sum_{t=1}^{T_{екл}} Z_{kt}$ <p>де <math>t = 1, 2, \dots, T_c</math> – строк дії заходів щодо покращення екологічних та соціальних показників зовнішнього середовища;  <math>U_t</math> – прогноз ціни товару в рік <math>t</math>;  <math>C_t</math> – прогноз собівартості одиниці товару в рік <math>t</math>;  <math>H_t</math> – прогноз податків на одиницю товару в рік <math>t</math>;  <math>N_t</math> – прогноз обсягу випуску товару в рік <math>t</math>;  <math>E_{cont}</math> – супутній ефект (екологічний, економічний) від використання нового товару;  <math>Z_{kt}</math> – одноразові витрати (інвестиції) на підвищення якості товару.</p>
Очікуваний ефект придбання нових засобів виробництва	$E_T = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (U_{nit} - C_{nit} - H_{nit}) P_{it} - \sum_{t=1}^{T_{екл}} Z_t$ <p>де <math>U_{nit}</math> – прогноз ціни товару <math>i</math>-го виду, що випускається із застосуванням нового обладнання в рік <math>t</math>;  <math>C_{nit}</math> – прогноз собівартості одиниці <math>i</math>-го товару в рік <math>t</math>;  <math>H_{nit}</math> – прогноз податків на одиницю <math>i</math>-го товару в рік <math>t</math>;  <math>P_{it}</math> – прогноз корисного ефекту для одиниці <math>i</math>-го товару в рік <math>t</math>;  <math>Z_t</math> – інвестиції на купівлю одиниці товару, транспортування, монтаж, підготовку кадрів та інші одноразові витрати на демонтаж та утилізацію старих виробничих потужностей.</p>

1	2
Сукупний ефект	$E_{cont} = (P_{ct} - P_{nt}) \times C_{одpt}$ <p>де <math>P_{ct}</math> – екологічний або соціальний показник старого товару в рік <math>t</math> в натуральному вимірі;  <math>P_{nt}</math> – те саме для нового товару;  <math>C_{одpt}</math> – вартісна оцінка одиниці показника <math>P</math>.</p>

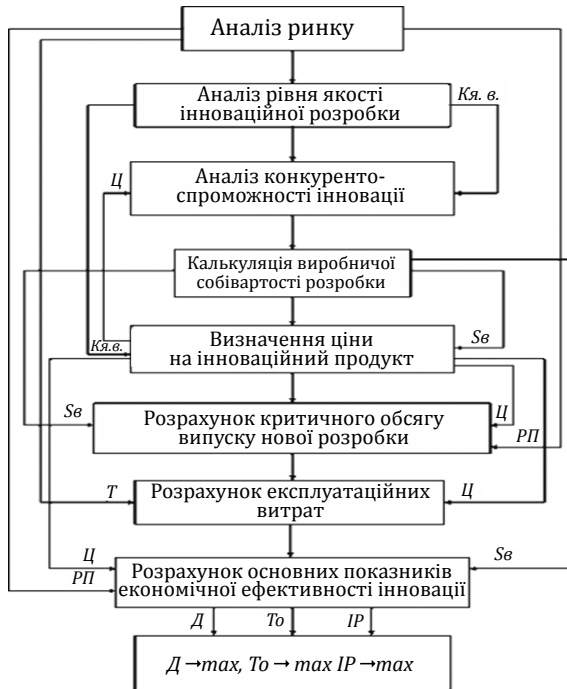


Рис. 9.5. Модель економічного обґрунтування інноваційних рішень<sup>53</sup>:

*Кя. в.* – відносний коефіцієнт якості інновації; *Sв* – виробнича собівартість інноваційної розробки; *Ц* – договірна ціна інноваційного рішення; *РП* – реалістичний попит на нову розробку; *Т* – термін корисного використання нового рішення; *Д* – чистий дисконтований дохід; *To* – термін окупності витрат на інновацію; *IP* – індекс рентабельності (прибутковості) нової розробки.

<sup>53</sup> Лесько О. В., Адлер О. О. Структурно-логічна модель методики економічного обґрунтування інноваційних розробок. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. / ТНЕУ. Тернопіль : Економічна думка, 2017. Т. 27. № 1. С. 164–170.

### 9.3. Організація розробки рішень в інноваційному менеджменті

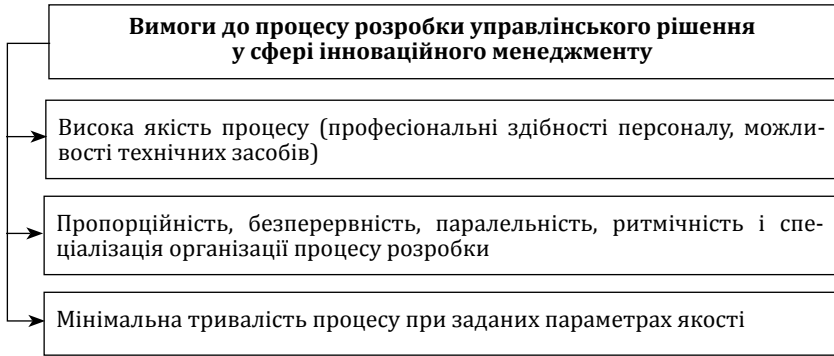


Рис. 9.6. Перелік вимог до процесу розробки рішення в інноваційному менеджменті

**Організація процесу розробки рішення у сфері інноваційного менеджменту** – це узгоджений щодо цілей, ресурсів, виконавців, термінів, технологій і в просторі комплекс робіт із розробки рішення, контролю та координації його виконання.

#### **Етапи процесу розробки рішення в інноваційному менеджменті**

- 1) виявлення проблеми та окреслення завдань;
- 2) попередня постановка мети;
- 3) збір інформації;
- 4) аналіз інформації;
- 5) визначення основних характеристик проблем із врахуванням обмежень;
- 6) уточнення мети і критеріїв управління;
- 7) побудова формалізованої моделі проблемної ситуації;
- 8) розробка альтернатив;
- 9) вибір методу вирішення;
- 10) економічне обґрунтування;
- 11) погодження і документальне оформлення рішення;
- 12) контроль;
- 13) мотивація;
- 14) зворотний зв'язок.

Рис. 9.7. Особливості організації процесу розробки рішень у сфері інноваційного менеджменту

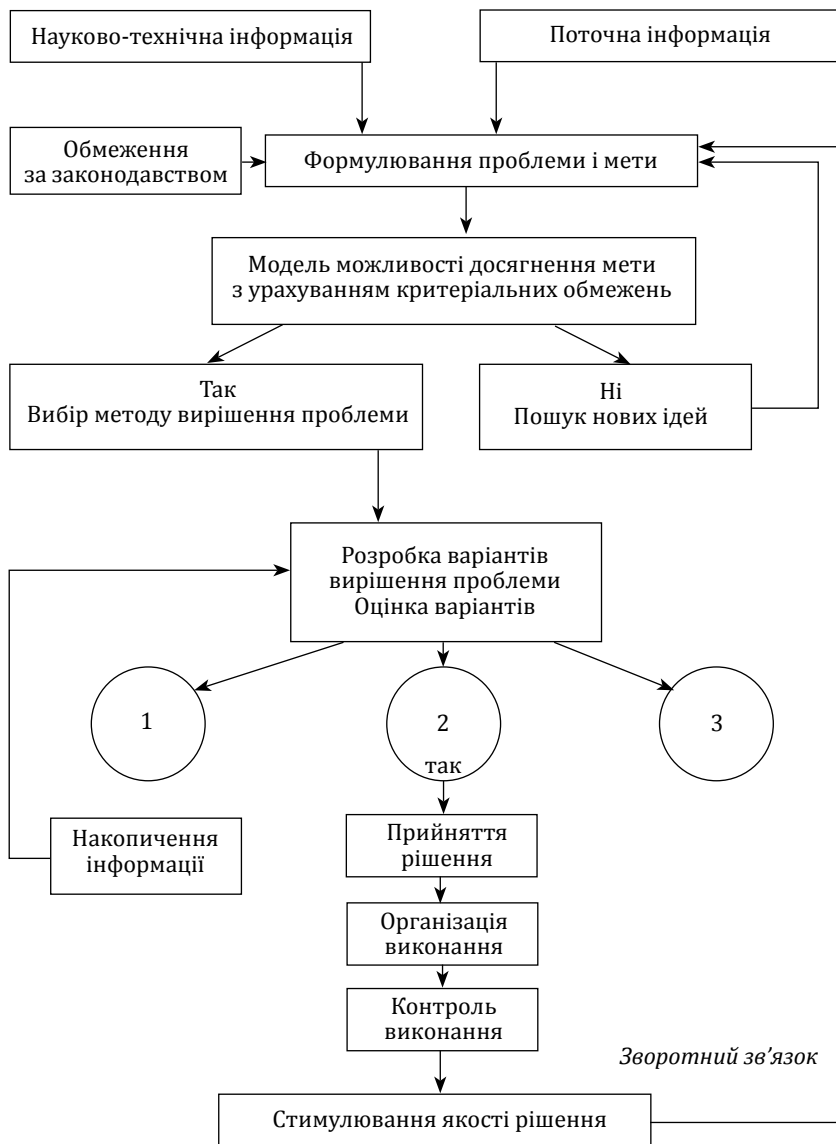


Рис. 9.8. Блок-схема проектування процесу розробки рішення у сфері інноваційного менеджменту

## 9.4. Сучасні концепції управління інноваційним підприємством

Таблиця 9.3.

### Концепції управління інноваційним підприємством

Назва концепції	Характеристика
1	2
Ощадного управління (LM)	Загальним принципом концепції ощадного управління є інтегрована, цілісна орієнтація, яка поширюється на цілий ланцюг створення вартості, включаючи в це зовнішні зв'язки з постачальниками і клієнтами. Важливим елементом концепції ощадного управління є спрощення всіх процесів і переміщень із метою уникнення помилок і марнотратства, або ситуацій невикористаних можливостей. Реалізація цього завдання проявляється і у сфері конструкції, і в зміні способу техніки виробництва. Це також стосується організації праці, насамперед спрощення організаційних структур.
Концепція комплексного управління якістю (TQM)	У рамках цієї концепції якість трактується як інтегральний елемент політики підприємства, а її формування є серед завдань кожного го працівника. Концепція, на відміну від концепції контролю якості (TQC), виходить за функції управління і контролю якості, враховуючи також такі функції, як політика підприємства, планування, організація, управління персоналом і створення умов для розвитку управління. Важливою рисою концепції TQM є комплексна якісна орієнтація на потреби клієнта. Зв'язки між постачальниками і клієнтами, які опираються на зовнішню орієнтацію на клієнта, проєктуються також на конкретні дії (етапи праці) на підприємстві. Впроваджені в такий спосіб у внутрішню структуру завдань працівників і в процеси реалізації на підприємстві (внутрішня орієнтація на клієнта), зовнішні очікування клієнтів зумовлюють поліпшення реального рівня і якості логістичних послуг, які надаються клієнтові.
Концепція реінжинірингу (BPR)	Тему реінжинірингу фахівці з менеджменту почали розробляти вже у другій половині 1980-х років. Однак прорив у дослідженнях цього феномену прийнято асоціювати з публікацією у 1990 році статті американського вченого М. Хаммера «Реінжиніринг традиційних методів роботи: не автоматизуйте їх, а усувайте». Сам Хаммер пропонує визначення реінжинірингу «як фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у критично важливих сучасних показниках результативності, таких як затрати, якість, рівень обслуговування і оперативність». Підприємства, які запроваджують концепцію реінжинірингу у свою діяльність, орієнтуються на досягнення основних його детермінант: 1) орієнтація на процес; 2) значні амбіції; 3) відкидання традицій («ломка правил»); 4) творче застосування інформаційних технологій.

Закінчення табл. 9.3.

1	2
Change Management – менеджмент змін	Теорія, що передбачає ефективне подолання наслідків змін, зокрема організаційних, з мінімально можливими зусиллями на основі: – кооперації замість конфронтації; – делегування замість «робити самому»; – узгодженості дій замість намагання бути оригінальним; – інтеграції замість спеціалізації.
Концепція бенчмаркінгу	Сутність бенчмаркінгу як сучасної концепції управління полягає в пошуку компаній, які роблять щось краще за всіх, і у дослідженні того, яким чином вони цього досягають. Отримані внаслідок дослідження результати використовують у подальшій діяльності для подолання суперництва і отримання стійких конкурентних переваг. Концепцію бенчмаркінгу називають концепцією «спостереження і наслідування кращих». Позитивною стороною бенчмаркінгу є його здатність збагатити дослідника ідеями, особливо за умови, коли в ролі кращих розглядаються компанії інших галузей. Проблемою використання бенчмаркінгу полягає в існуванні загрози обмеження ідей дослідника рамками вже досягнутих успіхів в галузі, тобто бенчмаркінг є ефективним в разі орієнтації на стратегію імітації, а не на стратегію лідерства у конкурентній боротьбі.
Концепція управління бізнес-часом (ТВМ)	Ця відносно нова і рідко застосовувана на підприємствах концепція управління, якою є управління часом (Time Based Management – ТВМ), вирізняється назагал такими рисами: сприймається як нова парадигма управління, яка робить спробу поширити принципи концепції «джаст ін тайм» на всі процеси підприємства; підтримує спеціальне формування організації підприємства, яке можна охарактеризувати за допомогою таких рис, як свобода переміщень, командний характер діяльності та еластичність; розвивається надалі через застосування інструментальних допоміжних засобів і використання сучасних інформаційних технологій.
Концепція ефективного обслуговування клієнта (ECR)	Концепція в своїй суті означає ефективне реагування на попит клієнтів усіма співучасниками системи створення вартості, починаючи від постачальників сировини і упаковок, через виробників, підприємства, які надають логістичні послуги, до торговельних підприємств включно. Швидка і ефективна реакція на зміни на ринку є можливою завдяки кооперації згаданих підприємств.
Комп'ютерно інтегроване виробництво (СІМ)	Це концепція інтегрованої, комп'ютерної підтримки функцій розвитку продукту, формування виробництва, планування й управління процесом виробництва, а також процесу гарантування якості в усіх відділах і сферах у підприємстві, що співпрацюють між собою. В концепції СІМ інтеграція переміщень інформацій здійснюється за допомогою застосування комп'ютерів у системі двох основних процесів, тобто виготовлення продуктів і реалізації замовлень. Типовими положеннями та умовами концепції СІМ є при цьому: спільна база даних і чітко визначені стандарти меж, інтеграція існуючих сфер раціоналізації, гармонізація складників концепції, а також цілісний спосіб охоплення перебігу виробництва у підприємстві.

## Контрольні запитання

1. Що таке управлінське рішення в інноваційному менеджменті?
2. Які є види управлінських рішень в інноваційному менеджменті?
3. Які ставляться вимоги до рішень в інноваційному менеджменті?
4. Охарактеризуйте складові етапи основних рішень за функціями інноваційного менеджменту.
5. Охарактеризуйте процес прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.
6. Які є підходи до розрахунку ефекту від прийняття рішень в інноваційному менеджменті?
7. Охарактеризуйте модель економічного обґрунтування інноваційних рішень.
8. Які є вимоги до процесу розробки управлінського рішення у сфері інноваційного менеджменту?
9. Як відбувається організація процесу розробки рішення у сфері інноваційного менеджменту?
10. Охарактеризуйте блок-схему проєктування процесу розробки рішення у сфері інноваційного менеджменту.
11. Які є концепції управління інноваційним підприємством?
12. Що передбачає концепція ощадного управління?
13. Що передбачає концепція комплексного управління якістю?
14. Що передбачає концепція реінжинірингу?
15. Що передбачає концепція менеджменту змін?
16. Що передбачає концепція бенчмаркінгу?
17. Що передбачає концепція управління бізнес-часом?
18. Що передбачає концепція ефективного обслуговування клієнта?
19. Що передбачає концепція комп'ютерно зінтегрованого виробництва?

Тема 10

# СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

- 10.1. Особливості маркетингу інноваційних товарів.
- 10.2. Технологічний аудит у структурі маркетингу інновацій.
- 10.3. Стратегія і тактика ведення переговорів при передачі технологій.
- 10.4. Особливості основних видів угод про трансфер технологій.

## 10.1. Особливості маркетингу інноваційних товарів

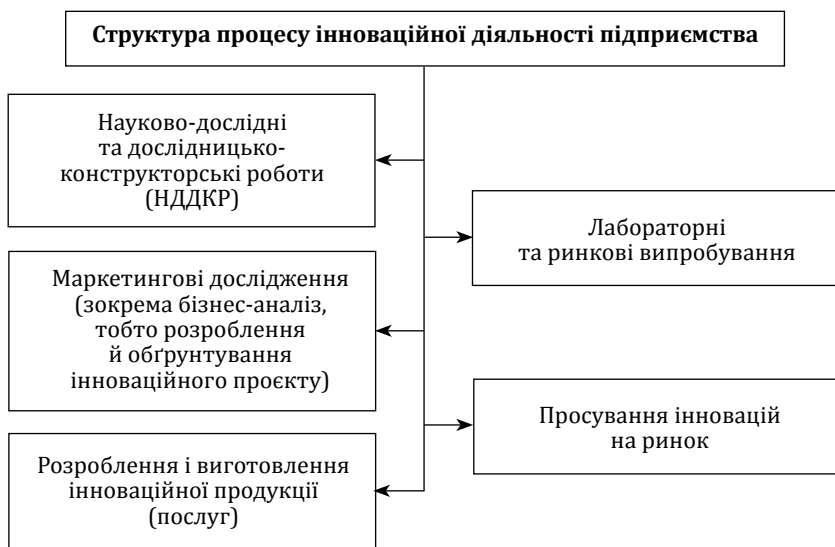
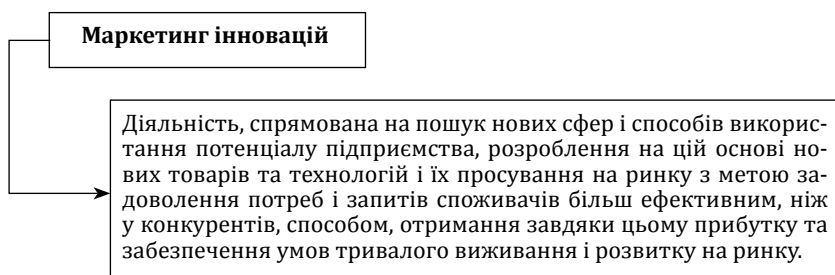


Рис. 10.1. Структура процесу інноваційної діяльності підприємства з урахуванням маркетингу інноваційних товарів

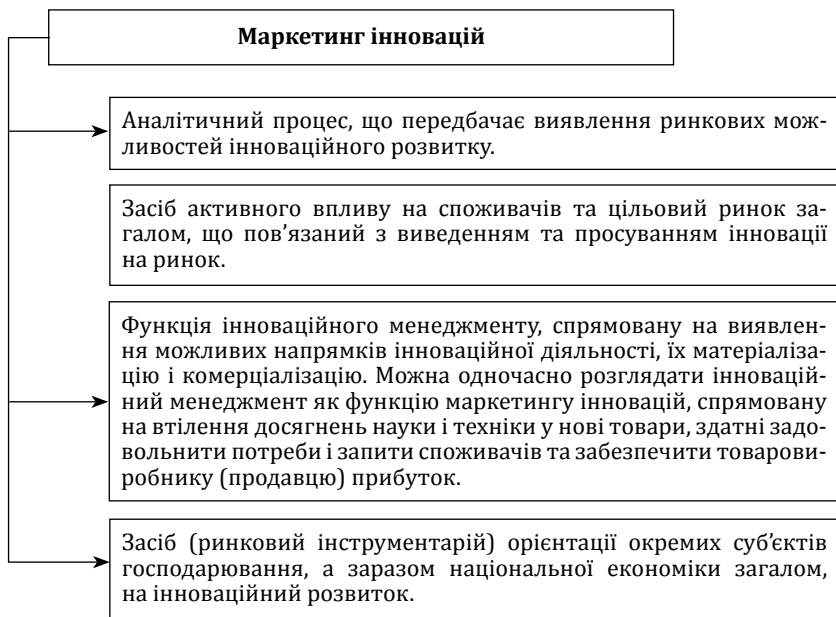




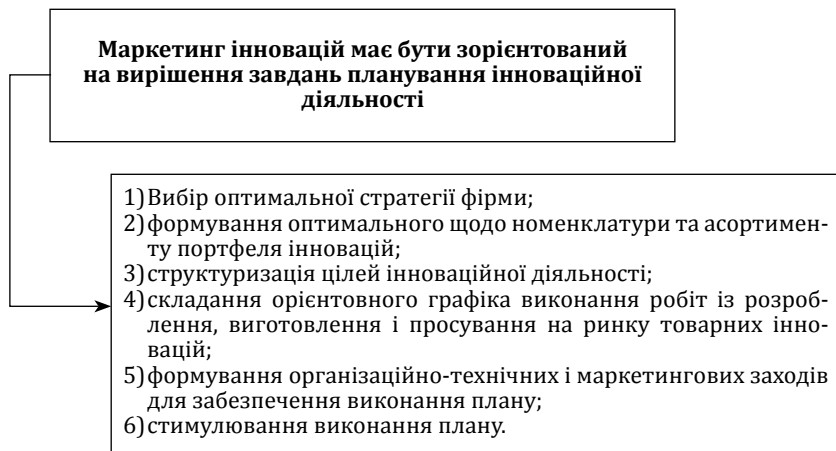
*Рис. 10.2. Основні складові успіху інноваційної діяльності*



*Рис. 10.3. Поняття маркетингу інновацій*



*Рис. 10.4. Підходи до розуміння маркетингу інновацій*



*Рис. 10.5. Завдання орієнтації маркетингу інновацій*

## Принципи маркетингу інновацій

- 1) Стратегічна орієнтація;
- 2) координація;
- 3) гнучкість;
- 4) оптимальність;
- 5) адекватність;
- 6) обґрунтованість;
- 7) неперервність;
- 8) соціальна відповідальність та ефективність;
- 9) націленість на досягнення кінцевого практичного результату інновації;
- 10) захоплення певної частки ринку відповідно до довгострокової мети, яка поставлена перед інноваційним проектом;
- 11) інтеграція дослідницької, виробничої та маркетингової діяльності в систему менеджменту підприємства;
- 12) орієнтація на довготривалу перспективу, що вимагає ретельної уваги до прогнозних досліджень, розроблення на їхній основі інновацій, що забезпечують високопродуктивну господарську діяльність;
- 13) застосування взаємозалежних і взаємоузгоджених стратегії і тактики активного пристосування до вимог потенційних споживачів інновації з одночасним цілеспрямованим впливом на їхні інтереси;
- 14) інновації мають прив'язуватися до потреб споживачів, а не до досягнення технічної переваги як самоцілі;
- 15) виведення на ринок інновації має супроводжуватися корисною інформацією про виріб, щоб споживачі могли зрозуміти, чому потрібно купувати саме той чи інший товар;
- 16) перед виведенням інновації на ринок необхідно проводити глибокий маркетинговий аналіз;
- 17) маркетинг має підкреслювати конкурентні переваги виробу.

Рис. 10.5. Основні принципи маркетингу інновацій<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Геєць В. М. Перспективи розвитку економіки України та можливий вплив на нього інноваційних факторів : доповідь на пленарному засіданні XXI Міжнародного київського симпозиуму наукознавства та науково-технічного прогнозування (1–3 червня 2006 р.). URL: <http://www.ief.org.ua/Text/Dopovid.pdf>; Чухрай Н. І., Данилович Т. Б. Особливості маркетингу продуктових інновацій. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2007. № 605. С. 162–167.

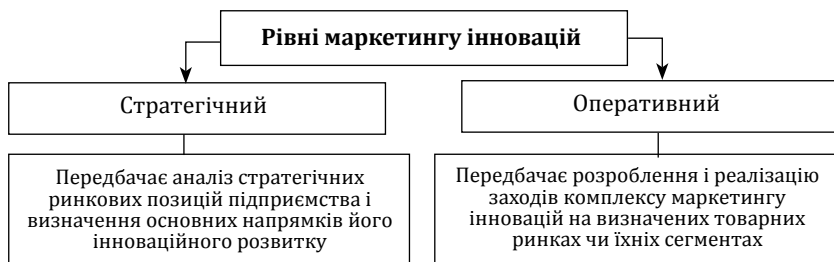


Рис. 10.7. Особливості обох рівнів маркетингу інновацій

Таблиця 10.1

### Процес комерціалізації інновацій

Етап	Характеристика
Аналітико-стратегічний	Дослідження ринку, аналіз і оцінка маркетингових можливостей підприємства, сегментація ринку і вибір цільових сегментів, розробка стратегій маркетингу.
Розробка комплексу маркетингу	Розроблення рішень стосовно подальшої товарної політики, рівнів цін, каналів розподілу і рівнів обслуговування, системи просування товарів.
Організація та управління маркетингом	Створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інноваційної системи, управління маркетинговою діяльністю.

Таблиця 10.2

### Порівняльні характеристики ринку продуктів високих технологій і ринку товарів масового попиту

Показник	Ринок продуктів високих технологій	Ринок товарів масового попиту
Кількість виробників	Невелика	Велика
Кількість споживачів	Невелика	Велика
Розвиток ринку	Динамічний, стрімкий	Рівномірний, спокійний
Інтенсивність конкуренції	Висока	Низька, висока або середня
Тип споживача	Суперноватор	Новатор, послідовник, консерватор, суперконсерватор
Ринкова сила покупця	Низька	Висока
Затрачені споживачем зусилля на покупку	Значні	Незначні
Значущість цінового чинника для споживача	Низька (чинник не є вирішальним)	Переважно висока
Значущість іміджу виробника для покупця	Велика	Не завжди велика

**Основні завдання маркетингу інновацій  
на етапах інноваційного циклу<sup>55</sup>**

<b>Завдання</b>	<b>Проблеми</b>	<b>Шляхи розв'язання</b>
Аналіз ринкових позицій і визначення можливих напрямків розвитку підприємства	Значний вплив елементів невизначеності, спричиненої імовірнісним характером дій факторів зовнішнього (мікро- і макро-) і внутрішнього середовища.	Застосування елементів нечіткої логіки у комбінації з традиційними інструментами, наприклад, SWOT-аналізу.
Генерування і перевірка ідей інноваційного продукту. Розроблення концепції (задуму) продукту	Суб'єктивізм у прийнятті рішень; недостатнє врахування ринкових факторів, особливо для радикальних інновацій.	Застосування формалізованих методів генерування, аналізу і відбору ідей зменшують рівень суб'єктивізму. Друга проблема не має ефективного розв'язання.
Оцінка ринкових перспектив інноваційної продукції. Управління життєвим циклом інновації	Оперування неточною, неповною та суперечливою інформацією, яка характеризує можливий варіант розвитку подій у майбутньому, призводить до значного рівня невизначеності й ризику, що загрожує прийняттям неадекватних рішень.	Застосування елементів нечіткої логіки, теорії ігор, аналіз та врахування ризику.
Розроблення програми маркетингу з просування інновації на ринок	Альтернативний розвиток подій може унеможливити реалізацію наміченої програми розвитку. Недоліки, допущені на попередніх етапах, можуть призвести до розроблення нового товару, який не відповідає вимогам ринку.	Застосування імовірнісного підходу, методу сценаріїв, аналіз та врахування ризику тощо.
Пробний маркетинг (оцінка ринкових перспектив нової продукції)	Значні витрати часу і коштів. Випробування розкривають наміри інноватора конкурентам, які можуть діяти на випередження. Суб'єктивізм, залежність від досвіду і кваліфікації фахівців, що планують і проводять ринкові випробування.	Ретельне планування заходів пробного маркетингу, комп'ютерне імітаційне моделювання. Розроблення формалізованих методик ринкових випробувань товару.
Розроблення заходів із формування і стимулювання споживацького попиту на нову продукцію	Складнощі формування первинного попиту на нову продукцію та управління її просуванням на ринку.	Для товарів, що мають аналогії (прототипи), можуть бути застосовані відомі методи.

<sup>55</sup> Формування концептуальних засад маркетингу інновацій. URL: <https://msd.in.ua/formuvannya-konceptualnix-zasad-marketingu->



Рис. 10.8. Схема взаємозв'язку життєвих циклів базового продукту, його модифікацій і замітника<sup>56</sup>

З метою отримання довготривалих конкурентних переваг і їх утримання необхідно проводити інноваційну діяльність не епізодично, а постійно, а це потребує її планування. Для завантаження виробничих потужностей і отримання прибутку підприємство має мати у своїй номенклатурі товари, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Водночас вже на етапі росту життєвого циклу конкретного товару потрібно починати роботи з просування на ринок його модифікації чи замітника.

<sup>56</sup> Формування концептуальних засад маркетингу інновацій. URL: <https://msd.in.ua/formuvannya-konceptualnix-zasad-marketingu->

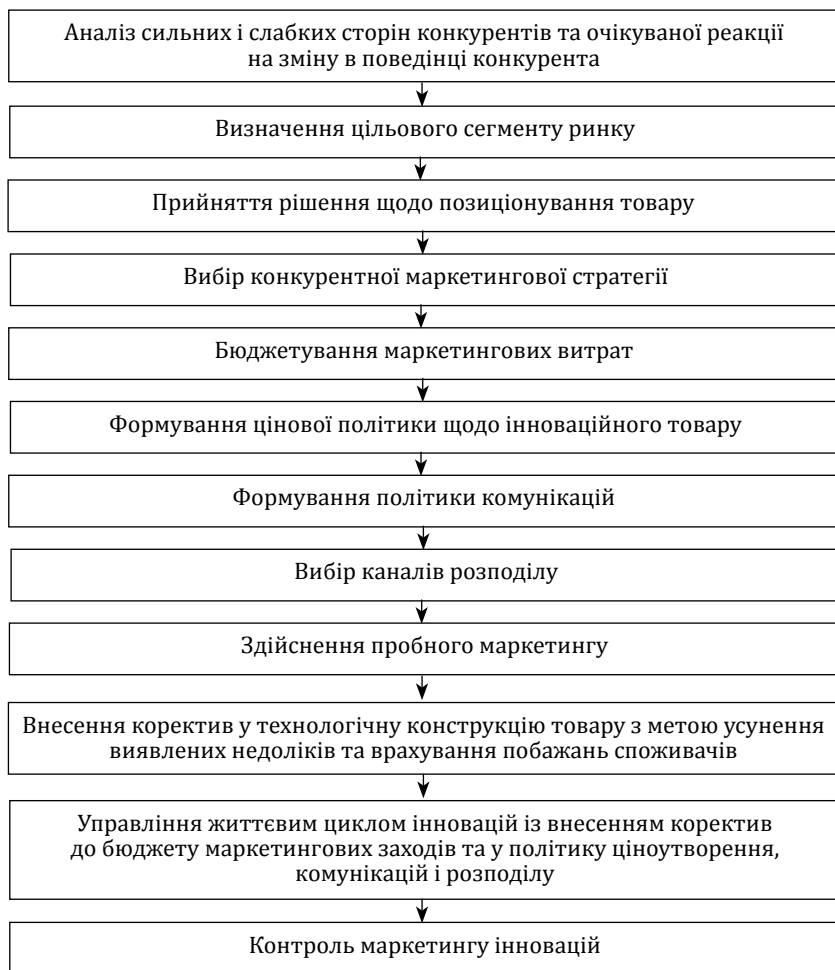


Рис. 10.9. Послідовність етапів у процесі маркетингу інновацій<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Вербицька Г. Л. Особливості маркетингової підтримки інновацій вітчизняних промислових підприємств в умовах міжнародних економічних відносин. Вісник НУ «Львівська політехніка». «Логістика». 2016. № 846. С. 36–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2016\\_846\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_9)

Таблиця 10.4

### Маркетинг інноваційних товарів на різних етапах їх життєвого циклу

Етап життєвого циклу	Характеристика
Стадія маркетингових досліджень	Відбувається вивчення розробником потреб у нових товарах; аналіз товарів-аналогів для виявлення незадоволених потреб споживачів; дослідження вимог до конкурентоспроможності нових товарів та умов їх реалізації на галузевих ринках.
Стадія патентних досліджень	Патентні дослідження виконуються з метою виявлення актуальності і наукового обґрунтування, доцільності проведення НДДКР, забезпечення високого науково-технічного рівня, патентоспроможності, патентної чистоти об'єктів техніки, а також визначення можливості комерційної реалізації їх за кордоном. Під час проведення патентних досліджень виконують такі види робіт: визначення патентоспроможності науково-технічної розробки, оцінка ситуації щодо використання прав на об'єкти промислової власності, виявлення порушення прав власників чинних охоронних документів на ОІВ.
Етап науково-дослідницьких робіт	Передбачає аналіз результатів проведених маркетингових (зокрема патентних) досліджень, який зумовлює позитивне або негативне рішення стосовно розробки інноваційного товару. Вихід на ринок з новим товаром завжди характеризується високим ризиком, оскільки несприйняття новинки споживачами призведе до відсутності попиту на товар, що, своєю чергою, завдасть значних збитків підприємству інноватору.
Стадія дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт	Передбачає виконання робіт з втілення задуму в реальний товар. На цій стадії виконуються роботи зі створення конструкції або розробки технологічного процесу, розробки конструкторської та технологічної документації, виготовлення, випробування, доопрацювання різних варіантів дослідного зразка. Водночас характеристики і параметри створюваного товару мають відповідати факторам конкурентоспроможності, визначеним за результатами маркетингових досліджень.
Стадія патентного захисту	Здійснюється у тих випадках, коли у новому товарі передбачена реалізація об'єктів інтелектуальної власності, що задовольняє умови патентоспроможності, – новизна, винахідницький рівень, здатність до промислового застосування.
Стадія створення прототипу товару	Має на меті фізичне втілення задуму товару та отримання декількох зразків, що підлягають перевірці та функціональним випробуванням і в лабораторних, і в ринкових умовах.
Стадія промислового освоєння	Передбачає підготовку виробництва та розгортання процесу комерціалізації нового товару, пов'язана з великими видатками на будівництво або оренду приміщення, придбання обладнання, проведення монтажу, застосування нових технологічних процесів, проведення рекламних кампаній або розширення збутової мережі.



## 10.2. Технологічний аудит у структурі маркетингу інновацій

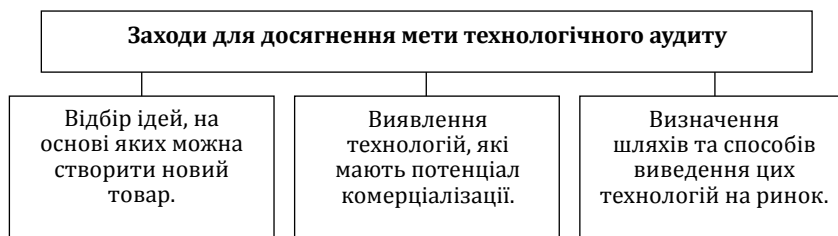


Рис. 10.10. Перелік заходів задля досягнення мети технологічного аудиту

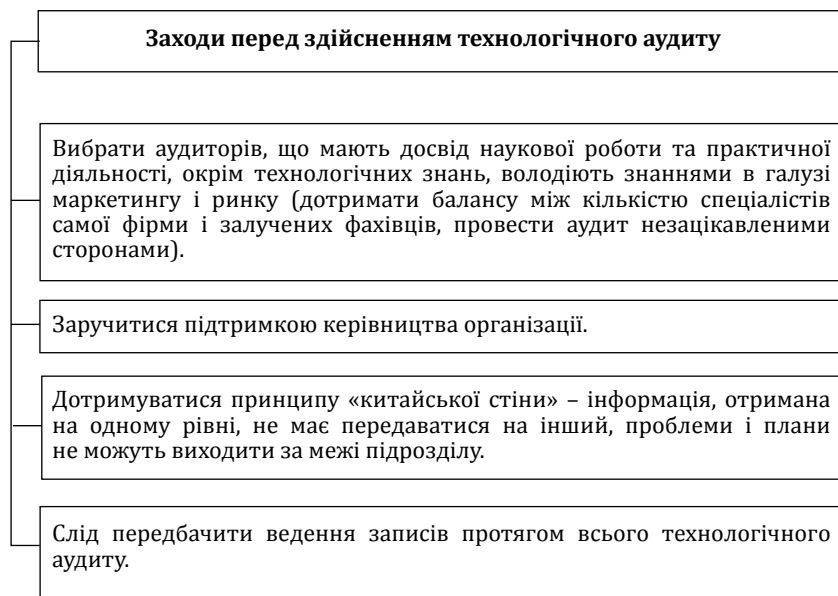


Рис. 10.11. Заходи, що передують здійсненню технологічного аудиту

## Структура процесу технологічного аудиту

Етап	Характеристика
Початковий	Вивчення організації, пріоритетних напрямів її діяльності, обирається форма проведення аудиту, оцінюється масштаб організації (університет, факультет, лабораторія).
Розробка анкети	Її заповнюють усі співробітники підрозділу, вказуючи наукові проекти та обсяги і джерела їх фінансування, участь працівників у наукових проєктах упродовж останніх трьох років, технічну кваліфікацію дослідників, наукове обладнання та інструментарій для досліджень та опис їх застосування, спеціально розроблене програмне забезпечення, опис впровадженої у виробництво науково-технічної розробки, наявні патенти та подані заявки на одержання охоронних документів та ін.
Проведення інтерв'ю	Під час цього аудитор обмірковують інформацію щодо діяльності наукової установи, отриману з анкет, завдяки чому одержують більш точні та детальні дані з найважливіших питань.
Звіт про аудит	Складається в декілька етапів. Попередній звіт відображає ідеї науковця; потім аудитор виявляє конкретні можливості щодо комерціалізації технології, які направляються вченому, з яким проводилася співбесіда. Формування остаточного звіту відбувається лише після того, як він порівняє свої знання про нову розробку з тими відомостями, які були виявлені аудитором, і внесе свої зауваження.
Відбір ідей	Визначення найбільш перспективної ідеї бізнесу, основанийого на новому продукті, та окреслення перспективних напрямів комерційної реалізації новинки.
Технічний аналіз конкурента	Є ефективним інструментом для відбору ідей і передбачає порівняння технології або товару, які будуть виготовлятися, з аналогічними технологіями чи товарами конкурентів. За допомогою таблиці за п'ятьма ключовими факторами оцінюється власний продукт і конкуруючі продукти. Такими факторами можуть бути фізичні характеристики товару (вага, розміри), робочі характеристики (швидкість, потужність, продуктивність, довговічність), виробничі характеристики (простота зборки, спосіб виготовлення, кількість технологічних стадій).
Відбір компанії, яка буде реалізовувати ідею	Тут варто зважати на поділ існуючих на ринку компаній на три групи: 1) 10% компаній, де доходи достатні для виплати заробітної плати і відсутні амбіції щодо розвитку; 2) 60% компаній, малих підприємств, які повільно зростають; 3) 30% компаній, які енергійно зростають і є найбільш цікавими для відбору.

### 10.3. Стратегія і тактика ведення переговорів при передачі технологій

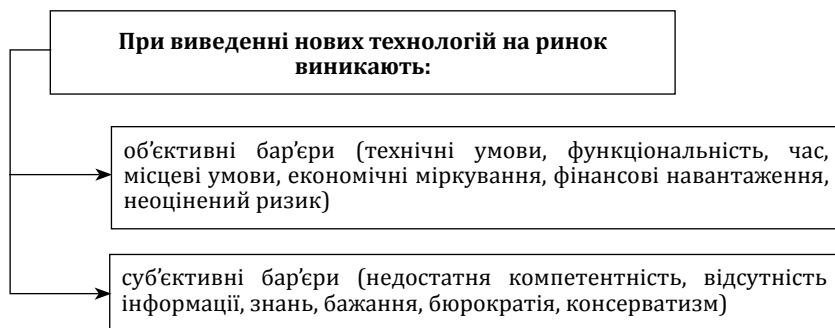


Рис. 10.12. Бар'єри, що виникають під час введення нових технологій

Таблиця 10.6

#### Методи ведення переговорів

Вид	Характеристика
Варіантний метод	Використовується при складних переговорах за наявності незгоди між партнерами.
Метод інтеграції	Використовується в умовах, коли партнер підходить до вирішення проблеми із відомих позицій.
Метод збалансованості	За допомогою цього методу рішення приймаються, якщо партнери міняються ролями і дивляться на проблему очима партнера.
Компромісний метод	У разі незгоди пропонується досягнення згоди поетапно, партнери частково відходять від своїх вимог, подають нові пропозиції.

## Етапи передачі технологій

Етап	Характеристика
1	2
Ідентифікація правовласників	Ця процедура є головною ланкою передачі технологій. Від розподілу майнових прав на об'єкти інтелектуальної власності між їх автором (спеціалістом, вченим) і роботодавцем, від того, наскільки досконалим є механізм взаємовідносин між цими особами в процесі реалізації винаходу чи ноу-хау, залежить успіх передачі технологій.
Дослідження ринку	На цьому етапі аналізуються: загальна інформація про ринок; компанії, що виробляють аналогічну продукцію; дослідження та існуючі технології, які можуть зумовити виникнення конкурентного продукту в майбутньому; ліцензійна практика на аналогічні продукти. В результаті для кожного виду продукції готується перелік конкурентних виробів, способів виробництва із зазначенням частки ринку, технічних характеристик, цін.
Вибір способу передачі технологій	Трансфер прав на технологію може здійснюватися із застосуванням різноманітних підходів: надання ліцензій, створення венчурного підприємства, придбання компанії, створення спільного підприємства, формування стратегічного альянсу, продажу прав інтелектуальної власності, надання технічного сприяння, будівництва підприємства «під ключ». Кожен підхід пов'язаний з певним ризиком і відрізняється доходами від комерціалізації нововведень.
Розробка ліцензійної стратегії	Для національного ринку: <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення захисту винаходу, а також товарного знака національними охоронними документами; організація в межах венчурного підприємства дослідного виробництва з подальшим розширенням до серійного;</li> <li>- видача ліцензій заводу-виробнику з максимально можливим контролем за виробництвом і звітністю про обсяги продажів.</li> </ul> Для зарубіжного ринку: <ul style="list-style-type: none"> <li>- поставки готової технологічної продукції, яка охороняється в Україні або вже формує наявний рівень техніки і може передаватися за кордон без відповідної патентної охорони в країні покупця;</li> <li>- укладання договору про кооперацію у виробництві певного виду продукції з відомою зарубіжною фірмою (витрати на патентну охорону забезпечує закордонна фірма);</li> <li>- передача ноу-хау про процес виробництва на умовах договору технічного сприяння, поставки і налагодження обладнання, навчання і нагляду;</li> <li>- одержання патенту за кордоном спільно вітчизняною організацією і закордонною фірмою при фінансуванні витрат патентування фірмою з подальшою спільною участю в доходах від реалізації винаходу.</li> </ul>
Оцінка вартості прав на технологію	Ліцензіат має одержати дані про мінімальну вартість реалізації і ринкову вартість технології, що дасть змогу йому впевнено почуватися на переговорах і реально оцінювати перспективу. Мінімальна вартість складається із витрат на розробку технології та прибуток. На вартість технології впливає низка чинників: рівень правової охорони, патент у провідних країнах, придатність для налагодження серійного випуску продукції.

Закінчення табл. 10.7

1	2
Пошук і оцінка покупця технології	Перелік національних підприємств, які потенційно можуть бути зацікавлені у придбанні технології, є досить відомим, багато з них фінансували дослідження в наукових установах протягом тривалого часу. Особливість цього етапу – збитковість більшості промислових підприємств, що зумовлює передачу технологій дочірнім фірмам, які не мають боргів і орендують виробничі площі у підприємства.
Маркетинг технологій	Просування технології передбачає рекламу в загальних і спеціалізованих газетах та журналах, направлення пропозицій потенційним ліцензіатам. На цьому етапі важливим є збереження конфіденційності ноу-хау під час демонстрації результативності технології.
Проведення переговорів	На цьому етапі важливим є: <ul style="list-style-type: none"> <li>– застосування заходів, які запобігають розголошенню конфіденційної інформації;</li> <li>– уточнення обсягу майнових прав, які передбачається передати;</li> <li>– визначення умов доступу до удосконалень технології, які проводяться сторонами в процесі реалізації угоди;</li> <li>– гарантії ліцензіара стосовно патентної чистоти технології, можливість досягнення технологічних показників;</li> <li>– аналіз антимонопольного, експортно-імпортного законодавства, необхідності одержання дозволів, проведення випробувань продукції;</li> <li>– уточнення обов'язків сторін при реалізації угоди, зокрема порядок захисту прав і розподіл можливих збитків у разі визнання охоронного документа недійсним.</li> </ul>
Підписання угоди про збереження конфіденційності	Під час переговорів сторони обмінюються конфіденційною інформацією, яка дає змогу уточнити комерційну привабливість винаходу або ноу-хау. Укладення такої угоди з відомими компаніями чи спеціалізованими фірмами, які мають добру репутацію з трансферу технологій, що супроводжуватиметься довгостроковим співробітництвом, забезпечує високі гарантії щодо збереження конфіденційності.
Підготовка договору про передачу технологій	Передача технологій, як правило, передбачає укладення основного договору (про технічне сприяння, створення спільного підприємства, кооперацію), що відповідає певному способу передачі, і низки супутніх договорів – ліцензії на використання винаходів чи інших ОІВ, ноу-хау, договору про навчання персоналу, договору про кооперацію у проведенні наукових досліджень. Їх підготовка можлива лише за умови, що договори з авторами технологій є легітимними, допомагають забезпечити як захист технології від розголошення, так і зацікавленість авторів у впровадженні технології. Має також забезпечуватися режим охорони конфіденційності на підприємстві ліцензіата.
Облік нематеріальних активів	Він є обов'язковий при передачі технологій венчурному, спільному підприємству, що дозволяє підтвердити права науково-дослідної установи на технологію і надає податкові переваги у зв'язку з можливістю нарахування амортизаційних відрахувань на нематеріальні активи. Нові національні стандарти бухгалтерського обліку, прийняті відповідно до міжнародних, зобов'язують вести облік нематеріальних активів лише в разі відомих витрат на їх створення.

## 10.4. Особливості основних видів угод про трансфер технологій

Таблиця 10.8

### Види договорів відповідно до Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»

Вид	Характеристика
Договір про поставку промислової технології	Укладається з метою набуття знань, досвіду та придбання технологічного обладнання.
Договір технічно-промислової кооперації	Укладається з метою набуття знань та одержання послуг для виробництва промислової продукції, напівфабрикатів, обладнання і комплектуючих, що відповідають умовам застосування технології, та інших складових, необхідних для її застосування.
Договір про надання технічних послуг	Передбачає надання послуг з планування, розроблення програми досліджень та проєктів, а також здійснення або надання спеціальних послуг, потрібних для виробництва певної продукції.
Договір інжинірингу	Охоплює виконання робіт і надання послуг, зокрема складання технічного завдання, проведення передпроектних робіт, зокрема техніко-економічних обстежень та інженерно-розвідувальних робіт, пов'язаних з будівництвом виробничих, складських та інших приміщень, що використовуються у технологічному процесі виробництва продукції; проведення наукових досліджень, розроблення проєктних пропозицій, технічної і конструкторської документації стосовно технологій та їх складових, надання консультацій і здійснення авторського нагляду під час монтажу складових технологій та пусканалагоджувальних робіт, надання консультацій економічного, фінансового чи іншого характеру, пов'язаних із застосуванням технологій та із зазначеними роботами і послугами.
Договір про створення спільних підприємств	Укладається у разі часткової передачі майнових прав на технології та їхні складові.
Договір лізингу	Передбачає надання в оренду або лізинг компонентних технологій, обладнання.
Договір комерційної концесії (франчайзингу)	Згідно з ним, франчайзі надається право брати участь у підприємницькій діяльності з пропозиції, продажу або збуту товарів і послуг відповідно до маркетингового плану чи системи, запропонованої переважно франчайзером; провадження підприємницької діяльності франчайзі згідно з таким планом або системою значною мірою асоціюється з торговельною маркою, маркою на послуги, торговельним найменуванням, логотипом, рекламою або іншими комерційними символами франчайзера чи його дочірніх підприємств.

**Основні типи договорів на передачу технологій**

№ з/п	Типи договорів
1	Договір про передачу прав на об'єкти інтелектуальної власності
2	Ліцензії на використання винаходів, корисних моделей, промислових зразків, торговельних марок, сортів рослин
3	Договір на передачу ноу-хау
4	Договір технічного сприяння, який, залежно від основних умов угоди, може передбачати: поставку обладнання, інжинірингові послуги; послуги з впровадження обладнання в дію; монтаж, обслуговування і управління; проведення науково-дослідницьких робіт; технічні, маркетингові та інформаційні послуги
5	Договір про збереження конфіденційності, опціонні угоди
6	Договір про поставку обладнання
7	Договір про поставку матеріалів і комплектуючих
8	Інвестиційні договори, договори про створення спільних підприємств
9	Договір про будівництво підприємства «під ключ»
10	Договори дистрибуції, агентські угоди

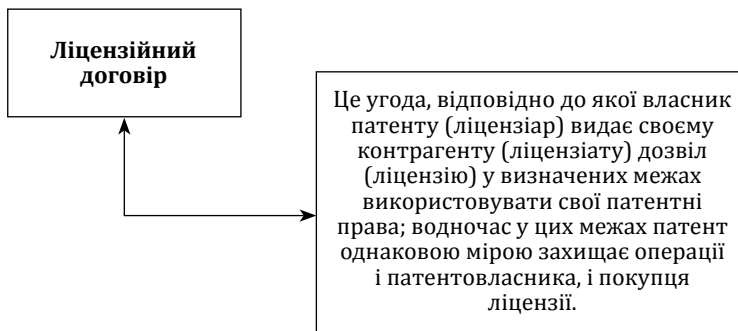


Рис. 10.9. Поняття терміна «ліцензійний договір»

## Класифікація ліцензійних договорів

<b>ОЗНАКИ КЛАСИФІКАЦІЇ</b>	За предметом ліцензійної угоди	Про передачу прав на використання: – винаходу; – промислового зразка; – корисної моделі; – товарного знаку; – ноу-хау.	<b>ВИДИ ДОГОВОРІВ</b>
	За правовою охороною	– Патентні; – безпатентні.	
	За обсягом прав, що передаються	– Повні; виняткові; – невиняткові; субліцензії.	
	За зв'язком з товарним експортом	– Самостійні («чисті»); – супутні («залежні»).	
	За ступенем взаємозалежності сторін	– Звичайні; – перехресні (взаємозалежні).	

## Контрольні запитання

1. Якою є структура процесу інноваційної діяльності підприємства з урахуванням маркетингу інноваційних товарів?
2. Які є основні складові успіху інноваційної діяльності?
3. Що таке маркетинг інновацій?
4. Якими є завдання орієнтації маркетингу інновацій?
5. Які є принципи маркетингу інновацій?
6. Охарактеризуйте стратегічний та оперативний рівні маркетингу інновацій.
7. Які є етапи процесу комерціалізації інновацій?
8. Здійсніть порівняння ринку продуктів високих технологій і ринку товарів масового попиту.
9. Які є основні завдання маркетингу інновацій на етапах інноваційного циклу?
10. Які є основні проблеми маркетингу інновацій та шляхи їх розв'язання на етапах інноваційного циклу?
11. Охарактеризуйте схему взаємозв'язку життєвих циклів базового продукту, його модифікацій і заміника.
12. Якою є послідовність етапів у процесі маркетингу інновацій?
13. Як здійснюється маркетинг інноваційних товарів на різних етапах їх життєвого циклу?



14. Які є заходи для досягнення мети технологічного аудиту?
15. Які заходи необхідно здійснити перед проведенням технологічного аудиту?
16. Якою є структура технологічного аудиту?
17. Які бар'єри виникають при введенні нових технологій?
18. Які є методи ведення переговорів при передачі технологій?
19. Охарактеризуйте етапи передачі технологій.
20. Які є види договорів відповідно до Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»?
21. Які є основні типи договорів на передачу технологій?
22. Що передбачає ліцензійний договір?
23. Які є види ліцензійних договорів?

Тема 11

# ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*11.1. Суть і принципи планування інновацій.*

*11.2. Система планування інновацій, стратегічне та оперативне планування інновацій.*

*11.3. Організаційні аспекти та планування створення продуктової інновації.*

## 11.1. Суть і принципи планування інновацій

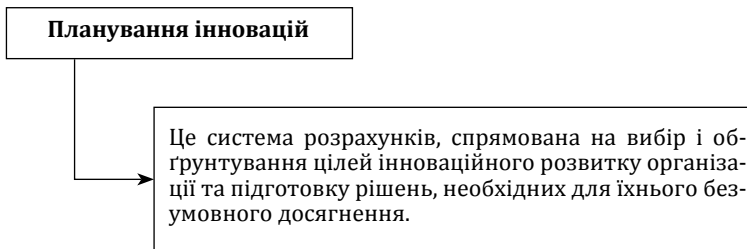


Рис. 11.1. Поняття «планування інновацій»

Таблиця 11.1

### Функції підсистеми планування інновацій

Функція	Характеристика
Цільова орієнтація всіх учасників	Завдяки погодженим планам приватні цілі окремих учасників і виконавців орієнтовані на досягнення генеральних цілей інноваційної програми чи організації загалом.
Перспективна орієнтація і раннє розпізнавання проблем розвитку	Плани завжди орієнтовані в майбутнє і мають базуватися на обґрунтованих прогнозах розвитку ситуації. План окреслює бажане в майбутньому стані об'єкта і передбачає конкретні заходи, спрямовані на підтримку сприятливих тенденцій чи стримування негативних.
Координація діяльності всіх учасників інновацій	Координація здійснюється як попереднє узгодження дій при підготовці планів і як погоджена реакція на перешкоди і проблеми, що виникають при виконанні планів. У процесі планування інновацій використовуються чотири основні форми координації: розпорядницька, ініціативна, програмна і бюджетна. Розпорядницька форма координації виражається в директивному твердженні планових документів, обов'язкових для виконання всіма учасниками інноваційних процесів.
Підготовка управлінських рішень	Плани є найпоширенішими в інноваційному менеджменті управлінськими рішеннями. У процесі їхньої підготовки проводиться глибокий аналіз проблем, виконуються прогнози, досліджуються всі альтернативи і виробляється економічне обґрунтування найбільш раціонального рішення. Планування вносить високий рівень економічної обґрунтованості і раціональності в систему менеджменту в організації.
Створення об'єктивної бази для ефективного контролю	Створення об'єктивної бази для ефективного контролю. Плани встановлюють бажаний чи необхідний стан системи на визначений період часу. Їх наявність допомагає робити об'єктивну оцінку діяльності організації шляхом порівняння фактичних значень параметрів із запланованими за принципом «факт – план». Водночас контроль стає предметним, спрямованим на забезпечення цільового стану системи.
Інформаційне забезпечення учасників інноваційного процесу	Плани містять важливу для кожного учасника інформацію про мету, прогнози, альтернативи, терміни, ресурсні й адміністративні умови проведення інновації. Стійкість системи планування надає змогу забезпечувати ефективну актуалізацію інформації завдяки своєчасним контролю і коректуванню планових завдань.
Мотивація учасників	Успішне виконання планових завдань, як правило, є об'єктом особливого стимулювання і підставою для взаємних розрахунків, що створює дієві мотиви для продуктивної і скоординованої діяльності всіх учасників. Значимість заданих власних функцій підсистеми планування робить її найважливішою складовою системи.

## Принципи планування інновацій

Принцип	Характеристика
Принцип наукової обґрунтованості планування	Реалізується в умовах, коли воно базується на обліку законів і тенденцій науково-технічного й економічного розвитку, враховує об'єктивні умови і специфічні риси конкретної організації. Рівень наукової обґрунтованості планування й оптимальності прийнятих рішень підвищується в міру розвитку теорії інноваційного менеджменту й удосконалювання методів планування інновацій.
Принцип домінування стратегічних аспектів	Впливає з довготривалого характеру результатів, тривалого циклу здійснення інновацій і їхньої життєвої значимості для забезпечення конкурентоспроможності організації. Така орієнтація на віддалені результати вимагає обов'язкового використання специфічних форм стратегічного планування інноваційних процесів в організації і підпорядкування йому всіх інших видів оперативного планування.
Комплексність планування інновацій	Означає системне ув'язування всіх розроблювальних в організації планів. Система планування інновацій має складну структуру і включає підготовку різних за ціллювою спрямованістю рівнів розробки і змісту планів.
Принцип бюджетної збалансованості	Реалізується складанням у всіх сферах і на всіх рівнях організації матеріальних, трудових, фінансових, енергетичних та інших видів балансів.
Принцип гнучкості й еластичності планування інновацій	Означає вимогу динамічної реакції планів на відхилення під час робіт чи зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Водночас гнучкість планів характеризує їхню здатність реагувати на прояв випадкових факторів в інноваційних процесах, враховувати слабкі і сильні сторони організації, а також здатність відображати ризики і шанси, властиві умовам ринкової економіки.

## Загальні вимоги до планування

Вимога	Характеристика
Реальність цілей	Виконуваність сформульованих цілей має оцінюватися в процесі планування. Так, наприклад, запланована реалізація інноваційного продукту має бути забезпечена попитом на передбачуваних ринках, виробничою потужністю організації і ціновою політикою.
Ясність формулювання мети	Ціль має бути сформульована в міру можливості чітко, включаючи характеристику змісту, масштабів, періоду часу. Краще використовувати для формулювання цілей кількісні параметри і характеристики.
Адресність мети	Досягнення мети залежить від діяльності, насамперед підрозділів і співробітників організації, від їхніх власних зусиль і дій партнерів, що знаходить висвітлення у формулюванні мети.
Погодженість мети	Будь-яка мета повинна мати несуперечливий характер, тобто не вступати в протиріччя з іншими цільовими настановами менеджменту й логікою цільових параметрів і не заперечувати їх.
Ранжування цілей	Система цілей має ранжуватися щодо часу їх досягнення і розташовуваних ресурсів. Пріоритети цілей мусять зважати на їхню важливість, взаємозалежність і логічний порядок.
Ієрархічна структура	Формулювання мети має містити не тільки визначення кінцевого результату, якого варто досягти, але й засоби його досягнення. Як правило, ціль формулюється у вигляді ієрархії параметрів: кожен наступний рівень містить перелік засобів чи способів досягнення вищої мети.
Актуальність цілей	Орієнтовані в часі цілі повинні постійно коригуватися для того, щоб зберігати свою актуальність для організації.

## 11.2. Система планування інновацій, стратегічне та оперативне планування інновацій

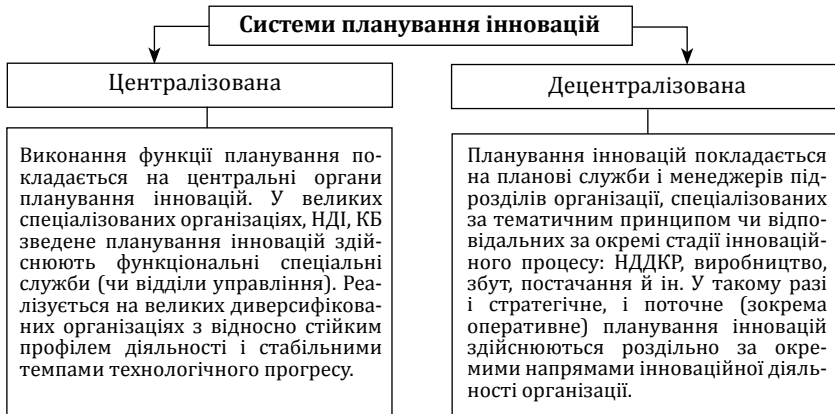


Рис. 11.2. Особливості систем планування інновацій

Таблиця 11.4

### Порівняння стратегічного та оперативного планування інновацій<sup>58</sup>

Ознаки	Види планування	
	стратегічне	оперативне
Рівень ієрархії, що бере участь у прийнятті рішень з планування	Вищий рівень менеджменту	Усі рівні менеджменту
Рівень невизначеності	Високий	Низький
Види проблем	Неструктуровані	Структуровані
Горизонт часу	Довгостроковий	Середньо- і короткостроковий
Потреба в інформації	Переважно зовнішня	Переважно внутрішня
Спектр альтернатив	Широкий	Обмежений
Обсяг	Концентрується на найважливіших проблемних структурних сферах і напрямках розвитку	Охоплює всі напрями і структурні господарські одиниці підприємства, всіх учасників
Рівень деталізації	Визначення глобальних масштабних напрямів	Детальне опрацювання з використанням кількісних показників

<sup>58</sup> Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

### Принципи стратегічного планування інноваційної діяльності

- Адаптація інноваційного підприємства до умов зовнішнього середовища;
- обґрунтування ринку;
- стабільність, дозволяє визначити прямий керунок розвитку науки як внутрішнього компонента виробництва;
- селективність, визначення ключових факторів, проблем і завдань певних стратегічних зон господарювання (сегментів ринку), що дає змогу визначати пріоритетні напрями розвитку організації;
- варіантність розрахунків відповідно до зміни рівня конкурентоспроможності;
- комплексність розробок стратегії.

Рис. 11.3. Перелік основних принципів стратегічного планування інноваційної діяльності<sup>59</sup>

Таблиця 11.5

### Класифікація інноваційних стратегій та їх характеристика<sup>60</sup>

Назва стратегії	Характерні ознаки	Переваги	Недоліки	Умови застосування
1	2	3	4	5
Стратегія наступу	Пов'язана з прагненням фірми досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів.	Активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій.	Ризик, пов'язаний з невдалою науково-дослідною та проектно-конструкторською базою.	До цієї стратегії вдаються фірми, що будують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.
Захисна стратегія	Є складовою загальної стратегії стабілізації і спрямована на утримання конкурентних позицій фірми на вже існуючих ринках.	Оптимізація співвідношення «витрати-випуск» у виробничому процесі.	Ризик бути витисненими конкурентами.	Стратегію обирає більшість середньостатистичних фірм, що уникають надмірного ризику.

<sup>59</sup> Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

<sup>60</sup> Управління інноваціями: навч. посібник / О. І. Гуроров, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчина, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, допов. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.

Закінчення табл. 11.5

1	2	3	4	5
Імітаційна стратегія	Придбання технологій шляхом трансферу і випуск на цій основі нових товарів.	Стратегія є способом підвищення наукоємності та технологічності виробництва.	Науково-технічна залежність від інших суб'єктів.	Необхідність швидкого освоєння ринку; існують умови для ефективного міжнародного і внутрішнього трансферу; є достатні фінансові ресурси.
Залежна стратегія	Використовується малим бізнесом, який кооперується з великими корпораціями.	Економія на НДККР та інших складових витрат на виготовлення продукції.	Технології, що передаються малому бізнесу, можуть виявитися неперспективними.	Наявність великих корпорацій, які готові передати технології малим фірмам.
Традиційна стратегія	Суб'єкти намагаються поліпшити якість товарів.	Тимчасове поліпшення показників господарської діяльності завдяки підвищенню якості продукції.	Загроза втрати ринкових позицій, відставання в технологічному розвитку, неможливість диверсифікувати діяльність.	Незначна конкуренція на ринку традиційних продуктів, стабільна позиція на ринку.
Стратегія «ніші»	Стратегія є реакцією підприємств на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища.	Знаходження особливих ніш на існуючих ринках, тобто тих продуктів, що користуються платоспроможним попитом.	Обмеженість ресурсів для забезпечення інноваційного розвитку.	Особливо поширена в малому бізнесі та сфері послуг, зокрема туристичних.



Етапи розроблення інноваційних стратегій<sup>61</sup>

Назва етапу	Характеристики
Розроблення цілей	а) Формування місії-орієнтації і місії-політики організації, у яких підкреслюється прихильність до інноваційної діяльності; б) формується мета інноваційного розвитку організації; в) будується «дерево цілей».
Стратегічного аналізу	а) Аналізується внутрішнє середовище й оцінюється інноваційний потенціал; б) аналізується стан зовнішнього середовища й оцінюється інноваційний клімат; в) визначається інноваційна позиція організації.
Вибору інноваційної стратегії	а) Визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові; б) розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії; в) здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій надається перевага.
Реалізації інноваційної стратегії	а) Розроблюються стратегічний проект (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та план реалізації проекту, особливо враховується інноваційний характер перетворень; б) організовується стратегічний контроль процесу реалізації проекту; в) оцінюється ефективність процесу реалізації і проводиться необхідне коригування проекту, стратегій, цілей.

<sup>61</sup> Управління інноваціями: навч. посібник / О. І. Гуроров, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчина, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, допов. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.

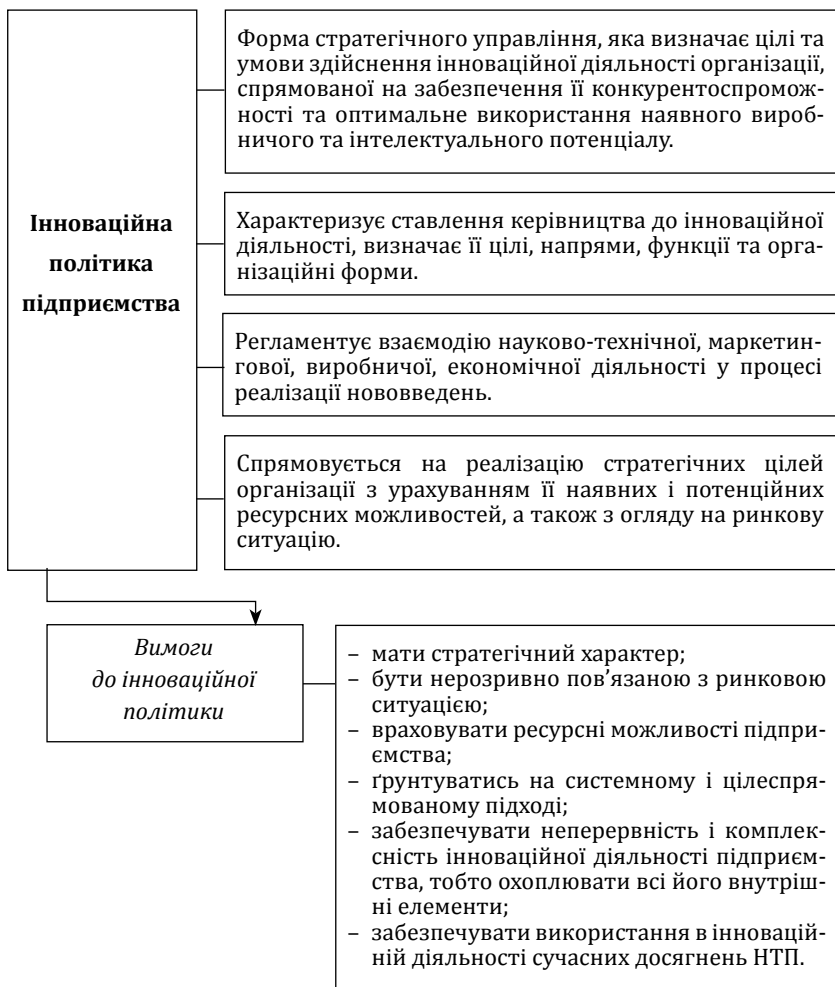
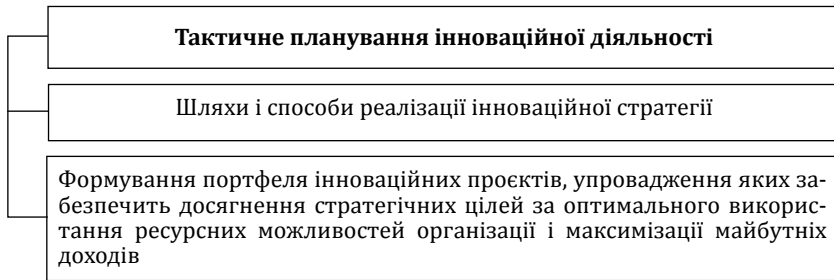


Рис. 11.4. Особливості інноваційної політики підприємства<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Управління інноваціями: навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчина, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, допов. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.

## Складові інноваційної політики

Складова	Характеристика
Маркетингова політика	Зорієнтована на розв'язання таких завдань: визначення процедур і періодичності маркетингових досліджень; розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної, сервісної політики і створення механізмів їх реалізації; аналіз ефективності здійснюваної політики. Маркетингові дослідження дають змогу вивчити структуру товарного ринку і прийняти рішення щодо форм і методів розвитку конкурентного середовища на ньому, їхнім результатом буде забезпечення виготовлення підприємством продукції, яка матиме попит у максимальній кількості споживачів за умови економічно обґрунтованих цін.
Політика у галузі НДДКР	Спрямована на: визначення наукового потенціалу підприємства; розроблення науково-технічної політики з урахуванням результатів маркетингових досліджень; формування технологічної політики; створення механізмів реалізації науково-технічної і технологічної політики та оцінювання її результатів.
Політика структурних змін	Має завданнями вивчення внутрішнього середовища та організаційної форми підприємства з метою формування адекватної інноваційним завданням організаційної структури і культури підприємництва. Організаційна структура і культура підприємництва формують структуру відносин між працівниками підприємства. Цим елементам належить вирішальна роль на стадії розроблення механізму впровадження новацій і безпосередньо на стадії впровадження. Отже, політика структурних змін має бути спрямована на: дослідження рівня розвитку культури підприємництва та відповідності організаційної структури цілям і завданням підприємства; розроблення рекомендацій щодо формування їх відповідного стану для здійснення інноваційної політики; визначення механізму реалізації таких перетворень; формування політики розвитку персоналу; розроблення методики оцінювання ефективності культури підприємництва та організаційної структури щодо реалізації завдань інноваційного розвитку.
Технічна політика	Має завданнями: вивчення можливостей виробництва і встановлення вимог до нього, а за необхідності усунення виявлених невідповідностей; розроблення напрямів технічного переоснащення (оновлення) основних засобів підприємства; створення механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-технологічного стану підприємства тощо.
Інвестиційна політика	Охоплює всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Спрямована вона на управління грошовими потоками на підприємстві з метою накопичення коштів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів.



*Рис. 11.5. Особливості тактичного планування інноваційної діяльності*

*Таблиця 11.8*

**Заходи тактичного планування інноваційної діяльності<sup>63</sup>**

Назва заходу	Зміст заходу	Характеристика
1	2	3
<b>Продуктово-тематичне планування інновацій</b>	Процес формування продуктово-тематичного портфеля інноваційної діяльності, який охоплює розроблення програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технології та організації її виробництва і збуту; передбачає прийняття рішення про оновлення та вдосконалення продукції, що випускається підприємством, оскільки саме здатність створювати нові товари (послуги), які краще від інших задовольняють потреби споживачів, формує їхню прихильність і відданість підприємству, забезпечує йому стійкі конкурентні переваги.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Маркетингове дослідження</i> – вивчення споживачів, умов конкуренції і рівня науково-технічного потенціалу організації, а також з'ясування очікування споживачів щодо можливих характеристик нового товару;</li> <li>– <i>вивчення споживачів і аналіз кон'юнктури ринку</i> – сегментація споживачів, вивчення мотивів попиту, оцінювання способів придбання нового товару, визначення причин його придбання у цього підприємства, оцінювання тенденцій і причин зміни потреб тощо;</li> <li>– <i>аналіз тенденцій НТП і рівня науково-технічного потенціалу організації</i> (технічна інформація: <ul style="list-style-type: none"> <li>– науково-технічна інформація – це інформація, розміщена в книгах, наукових статтях, депонованих рукописах, звітах про проведені науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, дисертаціях тощо;</li> <li>– патентна інформація – інформація, що знаходиться у поданих, але ще не розглянутих заявках, акцептованих заявках і виданих охоронних документах (патентах, авторських свідоцтвах);</li> </ul> </li> <li>– <i>вивчення очікувань споживача щодо нового товару</i>;</li> <li>– <i>визначення можливості фінансування інноваційних змін.</i></li> </ul>

<sup>63</sup> Управління інноваціями: навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, допов. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.

1	2	3
<p><b>Планування організаційно-технічного розвитку підприємства</b></p>	<p>Забезпечення технологічних можливостей підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію. Ґрунтується на попередній оцінці технічного рівня виробництва і передбачає планування заходів з підтримання та вдосконалення технічного рівня виробництва і розроблення та впровадження нових технологічних процесів, необхідних для випуску нової продукції.</p>	<p>– <i>Оцінювання технічного рівня виробництва</i> полягає у визначенні, аналізі та узагальненні показників, які відображають рівень прогресивності технології та виробничого устаткування, ступінь технічної оснащеності, рівень механізації та автоматизації основного і допоміжного виробництва тощо;  – <i>підтримання і вдосконалення технічного рівня виробництва</i> передбачає планування заходів з технічного доозброєння підприємства і відтворення та вдосконалення (модернізації) його техніко-технологічної бази;  – <i>розроблення і впровадження нових технологічних процесів</i>, як варіант технічного розвитку, обирають переважно у разі освоєння нової продукції, виробництво якої може здійснюватися на базі наявної технології, але за умови її суттєвого вдосконалення, зокрема виготовлення певного обладнання власної конструкції з поліпшеними характеристиками. Процес обґрунтування технологічного оновлення виробництва полягає в оцінюванні виробничих характеристик існуючої технології (якість продукції, рівень виробничих витрат, потужність). Якщо зазначені характеристики забезпечують конкурентоспроможність продукції і підприємства загалом на плановану перспективу, то технологічне оновлення недоцільне. Якщо ж ні – ведеться пошук альтернативних варіантів нової технології, які потім порівнюються за наведеними вище характеристиками, а також з огляду на відповідність ресурсній базі підприємств, його наявним фінансовим можливостям чи кредитоспроможності.</p>
<p><b>Техніко-економічне планування інноваційної діяльності</b></p>	<p>Процес визначення обсягів робіт, що мають бути виконані за кожним інноваційним проектом, а також потреб і джерел залучення матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, необхідних для їх реалізації.</p>	<p>Найголовнішим завданням техніко-економічного планування інноваційної діяльності є оцінювання ресурсних потреб на впровадження новачій, реалізацію яких організація може здійснити з огляду на свої інноваційні та фінансові можливості, а також визначення економічної віддачі від упровадження інновацій. Для цього потрібно сформулювати бюджет інноваційного проекту за усіма статтями його ресурсного забезпечення, розрахувати очікувані доходи від його реалізації і визначити величину можливих прибутків (маржинального доходу). Якщо проект передбачає суттєві зміни в бізнесі (планування освоєння нового продукту, вихід на нові ринки збуту, розроблення інноваційної стратегії стимулювання збуту тощо), розробляють його <i>бізнес-план</i> – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).</p>

1	2	3
<p><b>Оперативно-календарне планування інноваційної діяльності</b></p>	<p>Здійснюють для управління реалізацією інноваційного проекту. Його завданням є визначення обсягів робіт на кожний календарний період року (квартал, місяць, декада, день), планування завантаження підрозділів і виконавців, розроблення календарних графіків реалізації окремих інноваційних проектів і їх узгодження з календарними планами поточного виробництва, визначення обсягу витрат ресурсів на інноваційні проекти і порядку їх надходження на робочі місця.</p>	<p>– <i>Мережеві методи планування управління</i> – методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту. Використовують їх для управління реалізацією масштабних інноваційних проектів на етапі промислового освоєння інновацій з метою узгодження діяльності різних функціональних і виробничих підрозділів підприємства, що здійснюють технічну підготовку виробництва;</p> <p>– <i>управління за цілями</i> – передбачає, що кожен учасник інноваційного процесу повинен мати чіткі цілі своєї діяльності, що забезпечуватиме вибір ним ефективних способів їх досягнення, пришвидшуючи реалізацію інноваційного проекту. Управління за цілями відбувається у такій послідовності: визначення цілей, планування дій, перевірка та оцінювання роботи, коригуючі заходи для досягнення запланованих результатів.</p>

## 11.3. Організаційні аспекти та планування створення продуктової інновації

Таблиця 11.9

### Основні етапи створення нового продукту

Етап	Характеристика
1	2
Аналіз потреб у прогнозованих виробках	На виникнення потреб головно впливають наукові дослідження, рішення центральних органів, думка споживачів, продукція конкуруючих фірм чи їхнє поєднання. Вихідна інформація має бути максимально конкретною і релевантною. Надважливо на цьому етапі враховувати не миттєві запити споживачів, а перспективні потреби завтрашнього дня на основі прогнозування. На цьому етапі також рекомендується визначити виробничі можливості структурних підрозділів, оцінити їхні потужності і здатності до майбутніх передбачуваних змін.
Пошук ідеї нового товару	Характерною рисою цього етапу є організація постійного надходження нових ідей, що мають відповідати можливостям підприємства. Крім того, їх має бути досить багато для того, щоб забезпечити свободу вибору. Основним джерелом надходження нових ідей можна назвати опитування існуючих і потенційних клієнтів, дослідження окремих і взаємозалежних ринків, фахівців сфери НДДКР, комівояжерів, співробітників-патентознавців, винахідників.
Попередня оцінка ідеї і вибір найбільш прийняттого шляху її здійснення	На етапі попередньої оцінки нового товару зважають на два завдання. По-перше, оцінюють явно негідні проекти. І, по-друге, з числа ідей, що залишилися після відсівання, відбирають найбільш вдалі і перспективні, які можна рекомендувати для експериментального пророблення сферою НДДКР. Подається приблизна оцінка обсягів попиту, тенденції його розвитку, оцінка технічної здійсненності запропонованої ідеї, імовірності успіху у вирішенні технічних завдань. У ряді випадків можуть виникнути проблеми юридичного характеру як з погляду патентної ситуації, так і в зв'язку з можливим ризиком і безпекою в процесі використання товару клієнтами.
Дослідження споживчих властивостей нового продукту і попередній аналіз ринку	Після схвалення ідеї розпочинають проведення досліджень технічного й економічного характеру, а також дослідження ринку. Що ближче товар до виробів існуючого асортименту, то менша потреба в технічних дослідженнях. Деякі товари промислового призначення можуть постачатися пробними партіями на ринок обмеженому колу клієнтів для попередньої оцінки споживчих властивостей товарів.

1	2
Вибір критеріїв проєктованого виробу відповідно до вимог ринку на основі вибору альтернатив проєктних характеристик	Для аналізу конкретних вимог споживача до заданого виробу розробник має розглянути відносну значимість таких критеріїв: 1. Вартість. 2. Економічність експлуатації. 3. Якість. 4. Елементи розкоші. 5. Розмір, габарити, потужність чи міцність. 6. Термін служби (довговічність). 7. Надійність в експлуатації. 8. Вимоги до обслуговування, його технологічність і простота. 9. Універсальність використання. 10. Дизайн. 11. Безпека експлуатації.
Вивчення особливостей процесу виробництва і можливості адаптації нового продукту до існуючих умов фірми	На цьому етапі аналізується стан технічної бази підприємства, її готовність до виробництва розглянутого виробу. Що менше має бути змін в удосконалюванні виробництва, то менше буде витрат на освоєння нового продукту, тож легше і менш болісно сприйме його підприємство.
Проєктування нового продукту	Роботи на цьому етапі з організаційного погляду доцільно розділити на дві великі групи. До першої належать роботи, пов'язані з підготовкою завдань на проєктування (розробка пропозицій, обґрунтувань, виконання передпроектної і проєктної підготовки), а до другої – роботи, пов'язані з підготовкою, забезпеченням, виготовленням й випробуванням функціональних зразків і прототипів виробів.
Проєктування процесу виробництва	Починається на заключній стадії розробки нового продукту і сполучається з цією стадією. Цей етап є найважливішим для операційного менеджера, тому доцільно розглянути більш докладно.
Організація дослідного виробництва і пробного збуту	Одне з основних завдань цього етапу полягає в перевірці прийнятності і придатності пропонованої технології виготовлення продукту. Для цієї мети розгортають невелике дослідне виробництво, на якому виготовляють обмежені партії новинки.
Перехід до серійного виробництва і здійснення комплексної програми маркетингу	Затвердження проєкту вищим керівництвом є сигналом його передачі в серійне виробництво продукту і здійснення комплексної програми його збуту. У процесі розгортання серійного виробництва закінчуються роботи, початі на попередніх етапах процесу (створення упаковки, тари, розробка реклами, підготовка товаросупроводжувальної документації, технічних інструкцій тощо). Іншими словами, закінчується комплексна підготовка до випуску новинки на ринок у повному обсязі.



### **Організаційні форми управління інноваційною діяльністю**

- 1) Спеціальні підрозділи вищого рівня – ради, комітети тощо, завданням яких є визначення ключових напрямів інноваційної діяльності і внесення відповідних пропозицій у раду директорів. До їх складу можуть входити керівники виробничих підрозділів, представники функціональних служб;
- 2) центральні служби розвитку нових продуктів, які координують інноваційну діяльність усіх підрозділів з метою комплексного підходу до створення нових продуктів;
- 3) цільові проектні групи чи центри з розроблення нової продукції, реалізації проектів; очолює таку групу автор ідеї, який сам підбирає для її реалізації команду (10–15 осіб), у професіоналізмі якої він упевнений. У разі успіху така група може стати дочірньою фірмою;
- 4) конструкторські групи, лабораторії, наукові центри, що перебувають у складі виробничих підрозділів;
- 5) венчурні підрозділи і спеціальні фонди стимулювання інноваційної діяльності;
- 6) консультаційні групи у сфері нововведень: дослідники, провідні спеціалісти, які консультують керівництво фірми і представників підрозділів;
- 7) спеціальні лабораторії з проблем освоєння нових технологій.

*Рис. 11.6. Різновиди організаційних форм управління інноваційною діяльністю*

### **Організаційні форми реалізації інновацій у межах імітаційної стратегії**

- Придбання інновацій;
- Придбання ліцензій;
- Придбання підприємства-інноватора;
- *Імітація інновації* є прийнятним варіантом дій у тих випадках, коли не порушуються юридичні права захисту інновацій. Полягає у пошуку придатних для імітації виробів або технологічних процесів, знаходженні легальних шляхів обходу патентів і якомога швидшого освоєння новинки. Однією з форм імітаційної стратегії є стратегія «швидкий другий», її суть полягає у створенні потужних і сильних конструкторських відділів, спроможних у максимально стислі терміни здійснити імітацію не захищеного патентом вдалого виробу конкурента.

*Рис. 11.7. Особливості організаційних форм реалізації інновацій у межах імітаційної стратегії*

**Організаційні форми реалізації інновацій у межах захисної або традиційної стратегії**

- *Гуртки якості* (створюють у виробничих структурних ланках і спрямовують на розв'язання конкретних проблем цих підрозділів, обговорюючи їх на періодичних (1–2 рази на місяць) засіданнях).
- *Ризикові підрозділи компаній* (невеликі автономно керовані спеціалізовані підрозділи, які створюються великими корпораціями з метою освоєння новітніх технологій. Фінансування їхньої діяльності здійснюється підрозділами ризикового фінансування, що входять до складу корпорації).
- *Внутрішнє підприємництво (інтрапренерство)* – це різновид ризикових підрозділів. Суть його полягає у наданні працівникові, який має перспективну ідею щодо нового товару, можливості використання ресурсів підприємства для її реалізації.
- *Бутлегерство* – це підпільне, контрабандне винахідництво, таємна робота над позаплановими проектами.
- *Дослідження на замовлення (за договором)* – ним передбачено замовлення іншій організації (як правило, невеликій наукомісткій фірмі) або окремому спеціалістові зі сторони здійснення від імені і за коштом замовника (яким є велика фірма) досліджень або конструкторських розробок.
- *Колективні дослідження* є зручною організаційною формою для організацій, що не мають відповідних матеріальних, фінансових чи інтелектуальних ресурсів, необхідних для самостійного здійснення інновацій, однак можуть залучатись до інноваційного процесу, кооперуючись з іншими підприємствами, наприклад, включаючись у роботу кластерів за функціональною чи галузевою ознакою.

*Рис. 11.8. Особливості організаційних форм реалізації інновацій у рамках захисної або традиційної стратегії*

## Організаційні форми реалізації інновацій у межах наступальної стратегії

- *Проектно-цільова структура* може бути специфічною формою існування організації, що послідовно втілює у життя інноваційні проекти (венчурні фірми), або тимчасовою організаційною формою реалізації інноваційного проекту в межах лінійної, лінійно-функціональної організаційної структури (наприклад, при розробленні масштабних організаційних проектів з реорганізації виробництва, освоєння технічно складного нового продукту тощо).
- *Матрична організаційна структура* доцільна за умов випуску підприємством продуктів із коротким життєвим циклом (наприклад, у рекламному бізнесі, у індустрії одягу взуття, які мають відповідати модним тенденціям і оновлюватися не лише щороку, а й щосезонно). Вона відображає закріплення в організаційній будові фірми двох напрямів керівництва – вертикального (управління структурними підрозділами) і горизонтального (управління окремими проектами чи програмами). Управління інноваційною діяльністю за матричної структури охоплює оцінювання і відбір вищим менеджментом фірми інноваційних проектів, що втілюватимуться у життя протягом планованого періоду (скажімо, нової колекції моделей), визначення послідовності їх реалізації і обсягу ресурсів, виділених для цього, призначення відповідальних за їх реалізацію. Далі управління проектами цілком покладається на проектних менеджерів, які керують їх реалізацією так само, як і за проектно-цільовою структурою.
- *Мережеві організаційні структури* – це ефективна організаційна форма управління інноваційною діяльністю підприємств, що розвивають бізнес за принципом організаційно-економічної відокремленості стадій технологічного процесу, які можуть бути здійснені як на самому підприємстві, так і поза його межами.  
Залежно від складу учасників мережевої структури розрізняють:
  1. *Внутрішні мережі*. Вони дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін.
  2. *Стабільні мережі*. Значну частину робіт передають підрядникам – особам, які перебувають поза межами основної компанії і виконують роботу за оплати. Така форма співпраці дає змогу отримати конкурентні переваги, оскільки є можливість обрати тих підрядників, які виконують певну роботу краще, ніж підрозділи фірми. Завдяки вузькій спеціалізації підрядники стежать за усіма новинками, які можуть підвищити якість виконання робіт, а прагнення мати постійні замовлення спонукає їх до оперативного впровадження цих новинок. За такою схемою діє багато японських компаній.
  3. *Динамічні мережі*. Ці мережі поширені у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки тощо. Головна компанія за такої форми організації бізнесу керує капіталом та іншими організаціями, будучи водночас ядром або «системним інтегратором». Вона залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів тощо. Як правило, її головні активи – унікально втілені ідеї, здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни і винятково професійний менеджмент. Конкурентних переваг головна компанія досягає завдяки спеціалізації та гнучкості.

Рис. 11.9. Особливості організаційних форм реалізації інновацій у рамках наступальної стратегії

### Контрольні запитання

1. Що передбачає планування інновацій?
2. Які є функції підсистеми планування інновацій?
3. Які є принципи планування інновацій?
4. Які є загальні вимоги планування інновацій?
5. Які є види систем планування інновацій?
6. У чому полягають відмінності стратегічного та оперативного планування інновацій?
7. Які є принципи стратегічного планування інноваційної діяльності?
8. Що передбачає стратегія наступу?
9. Що передбачає захисна стратегія?
10. Що передбачає імітаційна стратегія?
11. Що передбачає залежна стратегія?
12. Що передбачає традиційна стратегія?
13. Що передбачає стратегія «ніші»?
14. Які є етапи розроблення інноваційних стратегій?
15. Що передбачає інноваційна політика підприємства?
16. Які є складові інноваційної політики підприємства?
17. Що таке тактичне планування інноваційної діяльності?
18. Які є заходи тактичного планування інноваційної діяльності?
19. Охарактеризуйте основні етапи створення нового продукту.
20. Які є організаційні форми управління інноваційною діяльністю?
21. Які є організаційні форми реалізації інновацій у межах імітаційної стратегії?
22. Які є організаційні форми реалізації інновацій у межах захисної або традиційної стратегії?
23. Які є організаційні форми реалізації інновацій у межах наступальної стратегії?

## Тема 12

# ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ

- 12.1. *Поняття, особливості та елементи інноваційного проєкту.*
- 12.2. *Учасники та класифікація інноваційних проєктів.*
- 12.3. *Планування та управління реалізацією інноваційного проєкту.*
- 12.4. *Оцінювання ефективності інноваційних проєктів.*

### 12.1. Поняття, особливості та елементи інноваційного проєкту

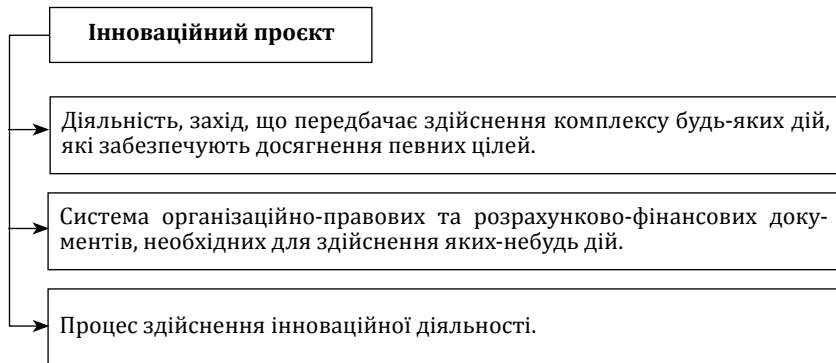
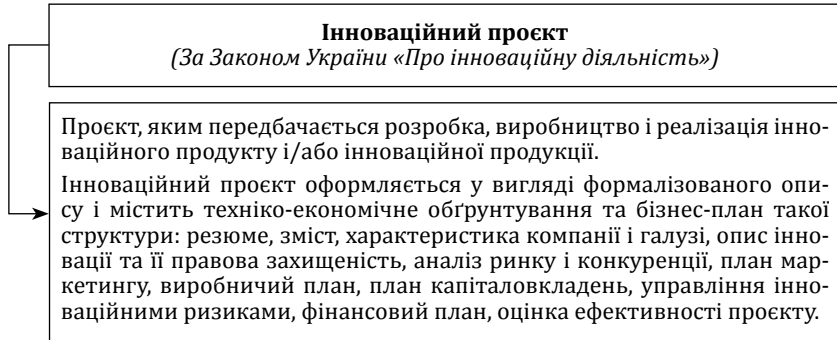
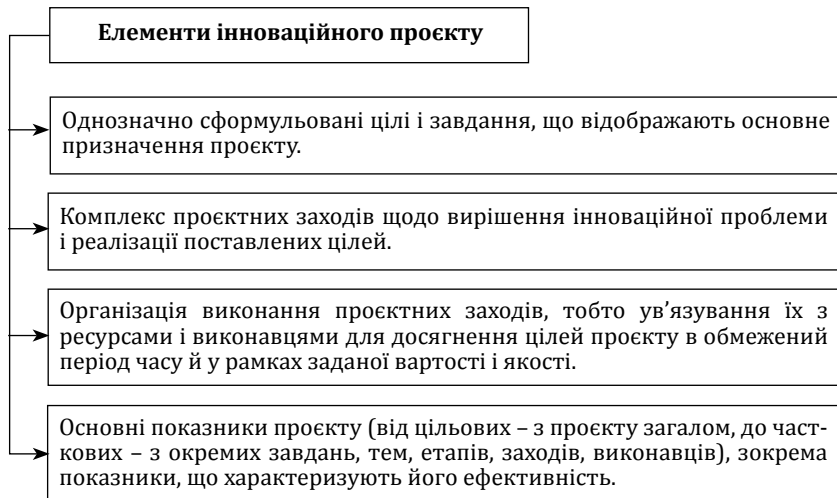


Рис. 12.1. Підходи до розуміння інноваційного проєкту<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2015. 382 с.

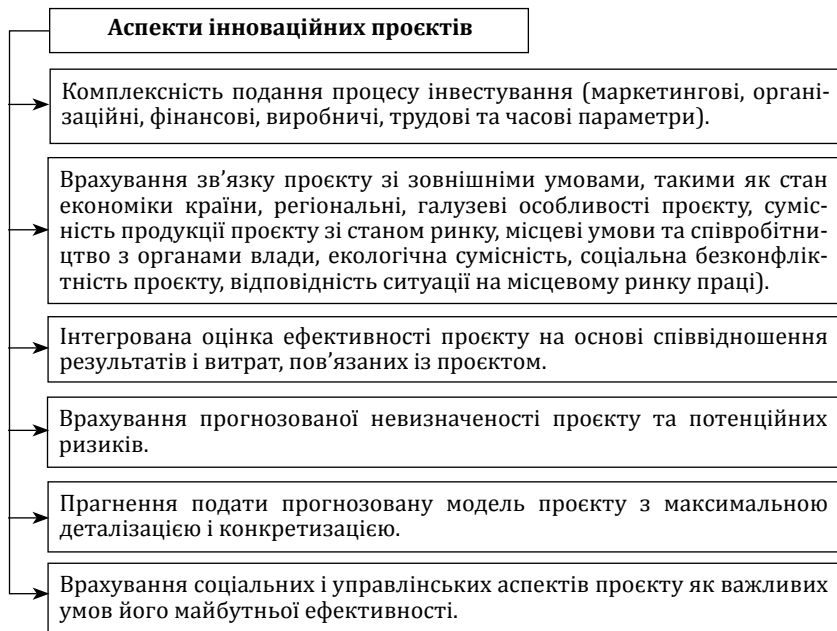


*Рис. 12.2. Визначення інноваційного проєкту відповідно до законодавства*



*Рис. 12.3. Перелік елементів інноваційного проєкту<sup>65</sup>*

<sup>65</sup> Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.



*Рис. 12.4. Визначальні риси інноваційних проєктів<sup>66</sup>*



*Рис. 12.5. Характерні ознаки інноваційних проєктів<sup>67</sup>*

<sup>66</sup> Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2015. 382 с.

<sup>67</sup> Там само.

**Порівняльна характеристика бізнес-планів інвестиційних та інноваційних проєктів**

<b>Інформація, яка зазвичай наводиться в бізнес-планах усіх інвестиційних проєктів</b>	<b>Інформація, яку необхідно наводити в бізнес-планах інноваційних проєктів</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Резюме;</li> <li>- ідея проєкту;</li> <li>- оцінювання ринку збуту;</li> <li>- планування маркетингу;</li> <li>- планування виробництва;</li> <li>- планування організаційних заходів реалізації інвестиційного проєкту;</li> <li>- фінансове планування і фінансовий аналіз реалізації інвестиційного проєкту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обґрунтування обсягу реалізації інноваційної продукції на основі аналізу швидкості дифузії інновацій серед підприємств-виробників і споживачів інноваційної продукції;</li> <li>- доведення реалістичності реалізації інноваційного проєкту на основі передбачення шляхів нівелювання законодавчих відмінностей захисту прав інтелектуальної власності в країні виробництва і в країнах, куди планується експортувати інноваційну продукцію;</li> <li>- передбачення варіативності окупності вкладених в інноваційний проєкт коштів за умови використання монопольного й конкурентного ціноутворення;</li> <li>- аргументування шляхів диверсифікації джерел фінансування інноваційного проєкту, зокрема диверсифікації банківського кредитування.</li> </ul>

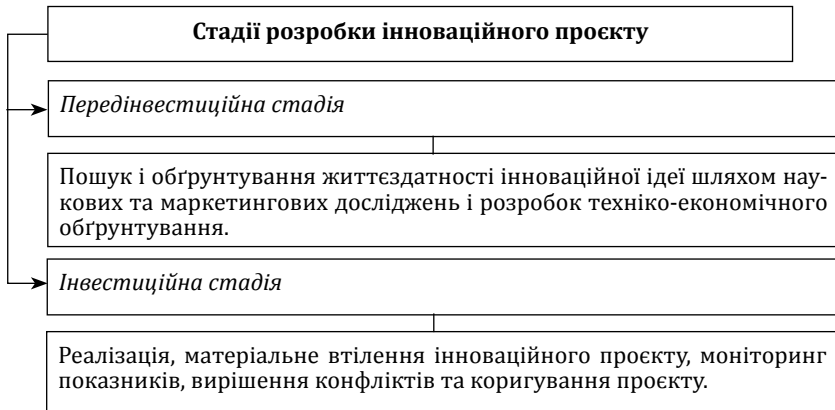
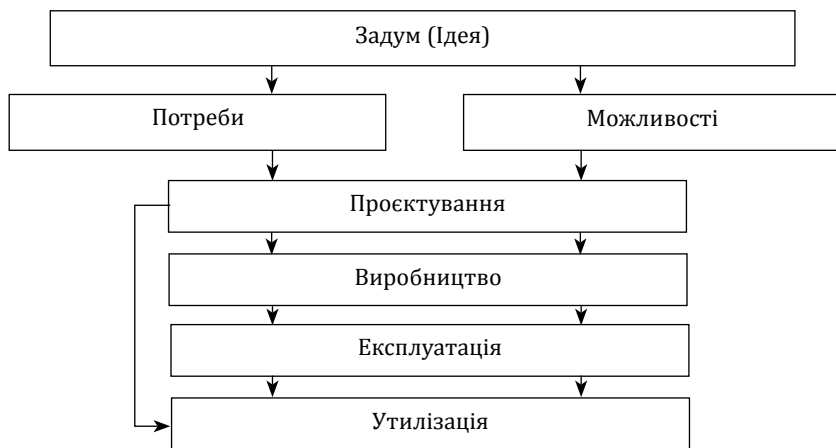


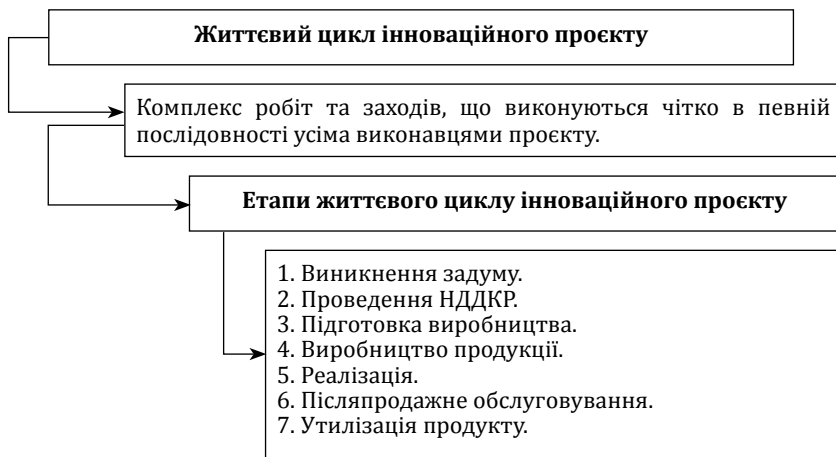
Рис. 12.6. Особливості стадій розробки інноваційного проєкту<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Пітерська В. М. Проєктний підхід до моделювання управління інноваційною організацією. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2016. № 1 (47). С. 146–158.





*Рис. 12.7. Життєвий цикл продукту як основа побудови інноваційного проекту<sup>69</sup>*



*Рис. 12.8. Поняття та етапи життєвого циклу інноваційного проекту<sup>70</sup>*

<sup>69</sup> Управление инновационными проектами и программами : учебное пособие / В. В. Быковский, Е. С. Мищенко, Е. В. Быковская и др. Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. С. 15.

<sup>70</sup> Управління інноваційними проектами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.

## 12.2. Учасники та класифікація інноваційних проєктів

Таблиця 12.2

### Учасники інноваційного проєкту<sup>71</sup>

Учасник	Характеристика
Замовник	Фізична або юридична особа, яка є майбутнім власником і користувачем результатів проєкту.
Інвестор	Фізична або юридична особа, що вкладає засоби в проєкт. Інвестор одночасно може бути і замовником. Якщо це не та сама особа, то інвестор укладає договір зі замовником, контролює виконання контрактів і здійснює розрахунки з іншими учасниками проєкту.
Проектувальник	Спеціалізовані проєктні організації, що розробляють проєктно-кошторисну документацію.
Постачальник	Організації, що забезпечують матеріально-технічне забезпечення проєкту (закупівлі і постачання).
Виконавець	Організація-виконавець, підрядник, субпідрядник – юридичні особи, що несуть відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту.
Експерти (науково-технічні експерти)	Фахівці з тематичних напрямків проєкту, що несуть відповідальність за вибір науково-технічних рішень, рівень їхньої реалізації, повноту і комплексність заходів, необхідних для досягнення проєктних цілей.
Керівник проєкту	Юридична особа, якій замовник делегує повноваження з керівництва роботами за проєктом: планування, контроль і координацію робіт учасників проєкту.
Команда проєкту	Специфічна організаційна структура, очолювана керівником проєкту і створювана на період здійснення проєкту з метою ефективного досягнення його цілей.
Підтримуючі структури проєкту	Організації різних форм власності, що сприяють основним учасникам проєкту у виконанні завдань проєкту й утворюють разом з ними інфраструктуру інноваційного підприємництва. До них належать: інноваційні центри, фонди підтримки програм, проєктів, консалтингові фірми, органи незалежної експертизи, патентно-ліцензійні фірми, аудиторські фірми, виставкові центри тощо.

<sup>71</sup> Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.

Класифікація інноваційних проєктів<sup>72</sup>

Класифікаційні ознаки	Види проєктів	Характеристики
1	2	3
За тривалістю	Короткострокові	Тривалістю до 1 року.
	Середньострокові	Тривалістю 1–3 роки.
	Довгострокові	Тривалістю понад 3 роки.
За ступенем новизни	Першопрохідці	Технологія отримання результату є новою для команди проєкту.
	Повторювані	Команда попередньо реалізувала схожий проєкт.
	Стандартні	Команда періодично реалізує подібні проєкти, найчастіше вони являють собою поточну діяльність підприємства.
	Унікальні	Технологія одержання результату є абсолютно новою для практики реалізації проєктів.
За галузеву відповідністю	Промислові	Пов'язані із введенням в експлуатацію промислового об'єкта.
	Будівельні	Проєкти будівництва будинків і споруд промислового, житлового, соціально-культурного призначення.
	Транспортні	Проєкти, пов'язані зі створенням, купівлею, обслуговуванням транспортних засобів, розширенням транспортної інфраструктури.
	У сфері освіти	Проєкти соціальної спрямованості, пов'язані із комплексом надання освітніх послуг, включаючи професійне навчання і перекваліфікацію персоналу.
	У сфері торгівлі	Комерційні проєкти, пов'язані зі створенням і функціонуванням торговельної інфраструктури.
	Комплексні	Багатофункціональні проєкти, що містять комплекс заходів різногалузевих напрямів.

<sup>72</sup> Управління інноваційними проєктами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.

Продовження табл. 12.3

1	2	3
За характером залучених учасників	Міжнародні	Складні, масштабні проекти зі залученням міжнародних організацій або іноземних учасників.
	Національні (міжрегіональні)	Складні, середні проекти, пов'язані з розвитком національної економіки.
	Регіональні	Середні проекти регіонального рівня.
	Галузеві	Різноманітні багатофункціональні проекти, що охоплюють інтереси однієї галузі.
	Корпоративні	Різноманітні проекти, спрямовані на досягнення корпоративного ефекту.
	Проекти підприємства	Малі і середні проекти різного спрямування, що реалізуються в межах одного підприємства.
За ступенем складності	Монопроекти	Окремі проекти певного виду, спрямовані на вирішення переважно одного завдання. Монопроект має чітко окреслені ресурсні і часові рамки, що притаманні до відособленому проекту.
	Мультипроекти	Комплексний проект, що складається з ряду взаємозалежних монопроектів, об'єднаних однією метою (наприклад, реформування наявних і створення нових підприємств). Мультипроект може містити в собі соціальні, організаційні, технічні та інші монопроекти.
	Мегапроекти	Цільові програми розвитку регіонів, галузей, програм з реформування економіки країни, що включають ряд моно- і мультипроектів. Мегапроектам властива висока вартість, складність управління, велика кількість учасників.
За рівнем організації проекту	Внутрішні проекти	Замовники і виконавці належать до однієї організації, і вся робота за проектом виконується винятково працівниками цієї організації (проекти покращення якості, проекти з логістики або реформування організаційних структур; розробка продукту; виведення на нові ринки продукції).
	Зовнішні проекти	Залучення сторонніх замовників або виконавців до реалізації проекту.

Закінчення табл. 12.3

1	2	3
За ступенем радикальності	Радикальні	Пропонують абсолютно нову систему, передбачають відмову від звичних моделей, які мають на меті завоювання наявних або абсолютно нових ринків.
	Підтримуючі	Передбачають удосконалення існуючих систем, підвищення їх якості.
За сферою застосування	Дослідницькі	В основу проєкту покладено дослідження певних явищ та процесів.
	Науково-технічні	У сфері науково-технічних розробок.
	Організаційні	Спрямовані на зміни у системі управління.
За масштабом капіталовкладень	Малий	До 10–15 млн дол. США.
	Середній	Від 15 млн до 1 млрд дол. США
	Мегапроєкт	Більше 1 млрд дол. США.
За обсягами витрат праці	Малий	До 40–50 тис. людино-годин.
	Середній	Від 50 тис. до 15 млн. людино-годин.
	Мегапроєкт	Два млн людино-годин на проєктування, 15–20 млн людино-годин на будівництво.
За складністю систем менеджменту	Малий	Один керівник проєктом, гнучка система організації управління.
	Середній	Команда керівників.
	Мегапроєкт	Складна система управління з координацією на регіональному, державному або міждержавному рівнях.
Вплив на соціально-економічний стан регіону	Малий	Не спричиняє.
	Середній	Спричиняє на муніципальному рівні.
	Мегапроєкт	Спричиняє на регіональному, державному або міждержавному рівнях.
За джерелом фінансування		Державне фінансування.
		Фінансування сторонніх інвесторів.
		Фінансування власними силами підприємства.
		Комплексне (змішане) фінансування.
За типом інновацій		Новий товар.
		Нова послуга.
		Новий метод виробництва.
		Новий метод управління.
		Новий ринок.
		Нове джерело сировини.
За ступенем завершеності		Завершені.
		Незавершені (проміжні).

### 12.3. Планування та управління реалізацією інноваційного проекту

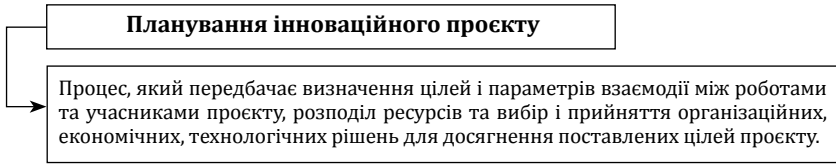


Рис. 12.9. Поняття планування інноваційного проекту<sup>73</sup>



Рис. 12.10. Особливості структури процесу планування інноваційного проекту<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Управління проектами : навч. посібник / укл.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

<sup>74</sup> Управління інноваційними проектами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.

**Основні та допоміжні процеси планування  
інноваційного проєкту<sup>75</sup>**

<b>Процеси</b>	<b>Види</b>	<b>Характеристика</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Основні	Планування цілей	Розробка постановки задачі (проектне обґрунтування, основні етапи і цілі проєкту).
	Декомпозиція цілей	Декомпозиція етапів проєкту на більш дрібні і більш керовані компоненти для забезпечення дієвішого контролю.
	Визначення складу операцій (робіт) проєкту	Перелік операцій, з яких складається виконання різних етапів проєкту.
	Визначення взаємозв'язків операцій	Складання і документування технологічних взаємозв'язків між операціями.
	Оцінка тривалості чи обсягів операцій	Оцінка кількості робочих тимчасових інтервалів або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій.
	Визначення ресурсів (людей, устаткування, матеріалів) проєкту	Загальна кількість ресурсів усіх видів, що можуть бути використані на роботах проєкту.
	Призначення ресурсів	Визначення ресурсів, необхідних для виконання окремих операцій проєкту.
	Оцінка вартості	Визначення складових витрат операцій проєкту й оцінка цих складових для кожної операції, ресурсу і призначення.
	Складання розкладу виконання робіт	Визначення послідовності виконання робіт проєкту, тривалості операцій і розподілу в часі потреб у ресурсах й витрат, зважаючи на врахування накладених обмежень та взаємозв'язків.
	Оцінка бюджету	Оцінка вартості окремих компонентів проєкту (етапів, фаз, термінів).
	Розробка плану виконання проєкту	Інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа.
Визначення критеріїв успіху	Розробка критеріїв оцінки виконання проєкту.	

<sup>75</sup> Управління інноваційними проєктами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.

1	2	3
Допо- міжні	Планування якості	Визначення того, які стандарти якості використовувати в проєкті та як цих стандартів досягти.
	Планування організації	Визначення, документування і призначення ролей, відповідальності і взаємин звітності в організації.
	Призначення персоналу	Призначення людських ресурсів на виконання робіт проєкту.
	Планування взаємодії	Визначення потоків інформації і способів взаємодії, необхідних для учасників проєкту.
	Ідентифікація ризику	Визначення і документування подій ризику, що можуть вплинути на проєкт.
	Оцінка ризику	Оцінка ймовірностей настання подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проєкт.
	Розробка реагування	Визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозові події.
	Планування постачань	Визначення що, як і коли повинно бути поставлено.
	Підготовка умов	Вироблення вимог до постачань і визначення потенційних постачальників.

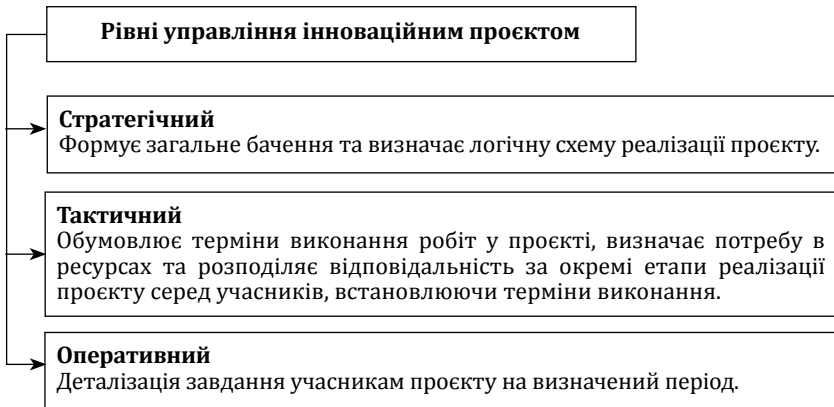


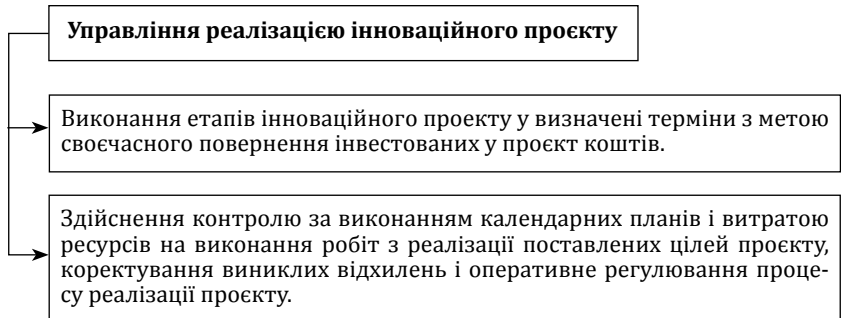
Рис. 12.11. Характеристика рівнів управління інноваційним проєктом



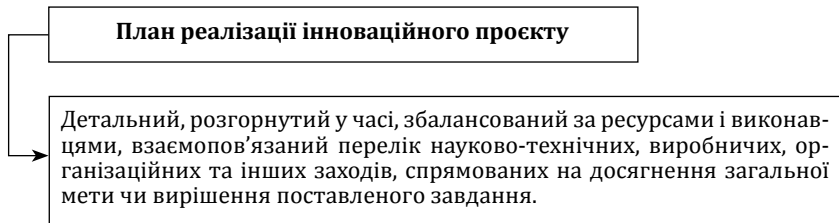


*Рис. 12.12. Особливості процесу розробки концепції інноваційного проєкту<sup>76</sup>*

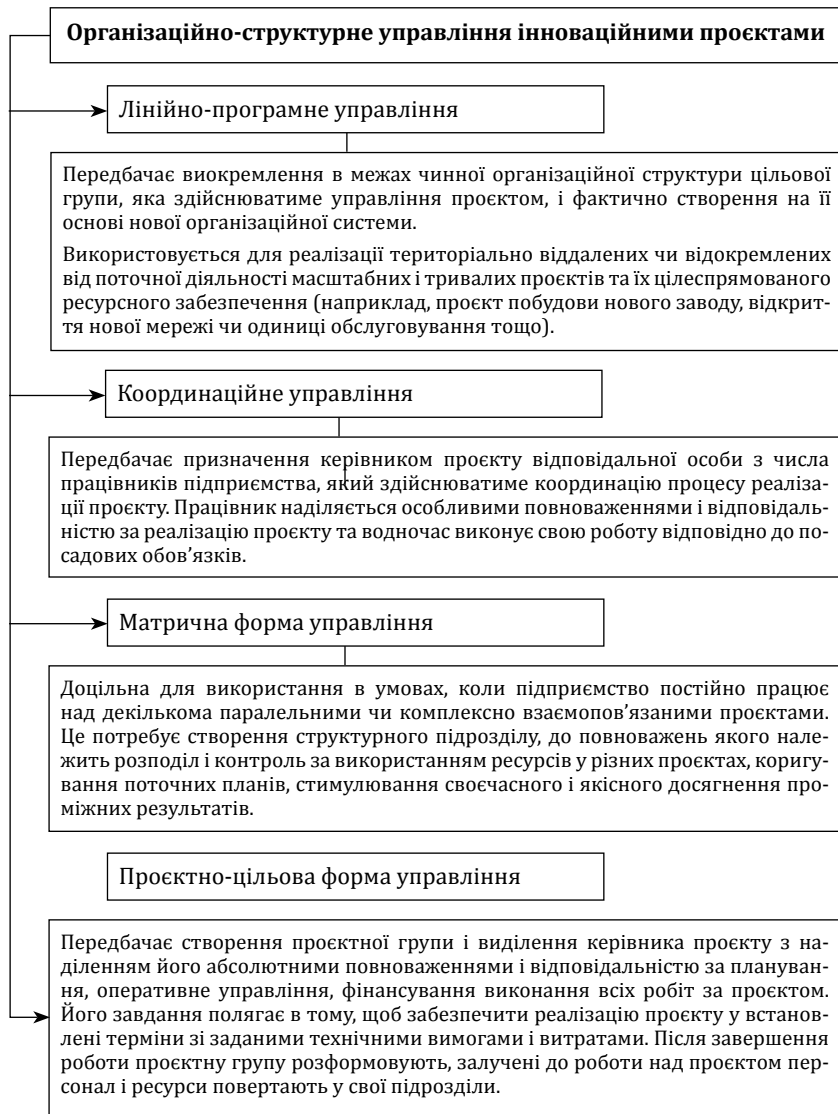
<sup>76</sup> Управління інноваційним проєктом. URL: [http:// vo.ukraine.edu.ua/mod/resource/view.php?id=18518](http://vo.ukraine.edu.ua/mod/resource/view.php?id=18518)



*Рис. 12.13. Поняття процесу управління реалізацією інноваційного проєкту*



*Рис. 12.14. Поняття плану реалізації інноваційного проєкту*



*Рис. 12.15. Специфіка організаційно-структурного управління інноваційними проектами<sup>77</sup>*

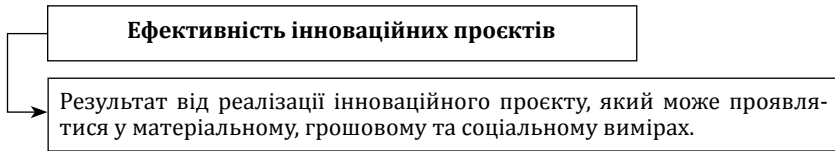
<sup>77</sup> Управління інноваціями: навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчина, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, допов. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.



Рис. 12.16. Особливості процесу завершення інноваційного проєкту<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Управління інноваціями: навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, допов. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.

## 12.4. Оцінювання ефективності інноваційних проєктів



*Рис. 12.17. Поняття ефективності інноваційних проєктів*

*Таблиця 12.5*

### Види ефектів від інноваційної діяльності<sup>79</sup>

Вид ефекту	Характеристика
1	2
Економічний	Оцінюється прибутком від: <ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізації інноваційної продукції;</li> <li>- впровадження нового технологічного процесу;</li> <li>- поліпшення використання виробничих потужностей;</li> <li>- впровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій тощо;</li> <li>- ліцензійної діяльності.</li> </ul>
Науково-технічний	Оцінюється такими показниками: <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення науково-технічного рівня виробництва;</li> <li>- підвищення організаційного рівня виробництва і праці;</li> <li>- можливим масштабом застосування (національним, галузевим, на рівні окремих підприємств);</li> <li>- ступенем імовірності успіху (значним, помірним, низьким);</li> <li>- кількістю зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв, патентів, ноу-хау, ліцензій тощо);</li> <li>- збільшенням частки нових інформаційних технологій;</li> <li>- збільшенням частки нових технологічних процесів;</li> <li>- підвищенням рівня автоматизації та роботизації виробництва;</li> <li>- зростанням кількості науково-технічних публікацій;</li> <li>- підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його товарів на вітчизняних і зарубіжних ринках.</li> </ul>
Податковий	Виникає на основі економії коштів господарюючого суб'єкта завдяки комплексу податкових та інших пільг, що надаються виконавцям інноваційних програм та проєктів згідно зі законодавством.

<sup>79</sup> Управління інноваційними проєктами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.

1	2
Соціальний	<p>Оцінюється такими показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- змінами кількості робочих місць на об'єктах, де впроваджуються інновації;</li> <li>- поліпшенням умов праці робітників;</li> <li>- приростом доходів персоналу фірми;</li> <li>- змінами у структурі виробничого персоналу та його кваліфікації, зокрема змінами чисельності працівників, особливо жінок, зайнятих шкідливими видами праці, змінами чисельності працівників різної кваліфікації і тих, що потребують її підвищення;</li> <li>- змінами у стані здоров'я працівників об'єкта, що визначаються за допомогою рівня втрат, пов'язаних з виплатами із фонду соціального страхування та витратами на охорону здоров'я тощо.</li> </ul>
Екологічний	<p>Характеризує вплив інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на довкілля.</p> <p>Оцінюється такими показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами;</li> <li>- зменшення кількості відходів виробництва;</li> <li>- підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо);</li> <li>- поліпшенням екологічності продукції;</li> <li>- зниженням сум штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів.</li> </ul>

Таблиця 12.6

### Зміст критеріїв відбору інноваційних проєктів на підприємстві

Критерії відбору	Показники, що аналізуються
1	2
Фінансово-економічні критерії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потенційний попит на нову продукцію;</li> <li>- прогнозні обсяги реалізації інноваційної продукції і прибутку;</li> <li>- визначення сегменту ринку нової продукції;</li> <li>- кон'юнктура ринку;</li> <li>- позиції конкурентів;</li> <li>- прогнозовані витрати;</li> <li>- терміни виконання окремих етапів проєкту.</li> </ul>
Нормативні критерії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Норми національного і міжнародного права;</li> <li>- вимоги стандартів та інших нормативних документів;</li> <li>- екологічні вимоги;</li> <li>- патентгоспроможність та інші умови дотримання прав інтелектуальної власності.</li> </ul>

1	2
Критерії забезпеченості ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведені дослідження і розробки підприємства;</li> <li>- наявність кваліфікованих кадрів;</li> <li>- виробничі потужності для впровадження проекту;</li> <li>- наявність альтернативних технологій;</li> <li>- зовнішні і внутрішні джерела фінансування інновацій.</li> </ul>
Критерії відповідності чинникам успіху	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відповідність проекту стратегічним завданням фірми;</li> <li>- ступінь ринкової орієнтації проекту;</li> <li>- подолання інформаційних бар'єрів у сфері НДДКР;</li> <li>- точність оцінювання і підбір проектів;</li> <li>- достатність коштів для проведення НДДКР;</li> <li>- мотивація творчих успіхів персоналу;</li> <li>- участь у реалізації проекту вищого керівництва підприємства;</li> <li>- ефективність управління проектом.</li> </ul>
Стратегічні критерії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відповідність проекту корпоративній та інформаційній стратегії;</li> <li>- здатність підприємства впливати на ризики інноваційного проекту;</li> <li>- відповідність термінів досягнення поставлених цілей до тих, які є прийнятними для фірми;</li> <li>- відповідність політичним і соціальним умовам;</li> <li>- перспективи розвитку інноваційного напрямку.</li> </ul>

Таблиця 12.7

### Методи оцінювання ефективності інноваційних проектів<sup>80</sup>

Назва методу	Характеристика та розрахунок
1	2
Метод чистої (приведеної) теперішньої вартості ( <i>Net Present Value, NPV</i> )	<p>Характеризує загальний прибуток від реалізації інвестиційного проекту. Метод заснований на зіставленні величини початкових інвестицій зі загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, які генеруються цими інвестиціями протягом прогнозованого періоду.</p> $PV = \sum_{n=1}^N \frac{Dn}{(1+r)^n},$ $NPV = PV - \text{ПІ},$

<sup>80</sup> Управління інноваційними проектами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с; Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

1	2
	<p>де <math>PV</math> – теперішня вартість майбутніх грошових потоків;  <math>D_n</math> – чистий грошовий потік в періоді <math>n</math>; сумарний дисконтований грошовий потік від експлуатації інвестиційного об'єкта (приведений до теперішньої вартості);  <math>r</math> – дисконтна ставка;  <math>NPV</math> – чиста теперішня вартість проекту;  <math>\Pi</math> – початкові інвестиції в проект.</p> <p>У разі здійснення послідовного інвестування (а не одноразового) фінансових ресурсів протягом <math>m</math> років <math>NPV</math> визначатиметься так:</p> $NPV = \sum_{n=1}^k \frac{D_n}{(1+r)^n} - \sum_{j=1}^m \frac{\Pi_j}{(1+i)^j}.$
<p>Метод розрахунку індексу рентабельності інвестиції (<i>Profitability Index, PI</i>)</p>	<p>Демонструє рівень віддачі інвестованого капіталу і визначається:</p> $PI = \frac{PV}{\Pi} = \frac{\sum_{n=1}^k \frac{D_n}{(1+r)^n}}{\Pi},$ <p>Якщо:  <math>PI &gt; 1</math>, то проект варто прийняти;  <math>PI &lt; 1</math>, то проект варто відкинути;  <math>PI = 1</math>, то проект ні прибутковий, ні збитковий.</p>
<p>Метод розрахунку внутрішньої ставки доходу (<i>Internal Rate of Return, IRR</i>)</p>	<p>Під внутрішньою ставкою доходу інвестиції (синоніми: внутрішня норма прибутку, внутрішня окупність) розуміють значення коефіцієнта дисконтування <math>r</math>, при якому чиста теперішня вартість (<math>NPV</math>) проекту дорівнює нулю:  <math>IRR = r</math>, при якому <math>NPV = f(r) = 0</math>. Тобто <math>NPV = PV - \Pi = 0 \rightarrow PV = \Pi</math></p> $\sum_{n=1}^k \frac{D_n}{(1+r)^n} = 0,$ <p>де <math>r = IRR</math>.</p> $y = f(r) = \sum_{k=1}^n \frac{\Pi_k}{(1 + IRR)^k} = 0.$ <p>Визначення ефективності проекту за критерієм <math>IRR</math> зводиться до визначення, при якій дисконтній ставці теперішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати початковим інвестиціям.</p>



1	2
<p>Метод визначення терміну окупності (<i>Payback Period - PP</i>) і дисконтованого терміну окупності інвестицій (<i>Discounted Payback Period, DPP</i>)</p>	<p>Алгоритм розрахунку строку окупності інвестицій (<i>PP</i>) залежить від рівномірності розподілу прогнозованих доходів від інвестиції:</p> <p>1) якщо дохід розподілений по роках рівномірно:</p> $PP = \frac{\Pi}{P},$ <p>де <i>PP</i> – термін окупності;  <i>Π</i> – початкові інвестиції у проєкт;  <i>P</i> – очікуваний щорічний прибуток  (якщо прибуток розподілений нерівномірно, то термін окупності обчислюється прямим підрахунком кількості років, протягом яких інвестиція буде погашена кумулятивним доходом. Загальна формула розрахунку показника терміну окупності інвестицій (<i>PP</i>) має вигляд:</p> $PP = \min n,$ <p>при якому</p> $\sum_{n=1}^k D_n \geq IC.$
<p>Метод розрахунку коефіцієнту ефективності інвестицій, або метод розрахунку середньої ставки доходу (<i>Accounting Rate of Return, ARR</i>)</p>	<p>Не передбачає дисконтування показників доходу, а також рівень доходу характеризується показником чистого прибутку (прибуток за мінусом відрахувань до бюджету).</p> <p>Коефіцієнт ефективності інвестиції (облікова норма прибутку, <i>ARR</i>) обчислюється як відношення середньорічного прибутку до середньої величини інвестицій. Середня величина інвестицій рівна 50% початкової суми капітальних вкладень, якщо передбачається, що після закінчення терміну реалізації проєкту, який аналізується, всі капітальні затрати будуть списані. Якщо допускається наявність залишкової або ліквідаційної вартості (<i>RV</i>), то її оцінка повинна бути врахована в обчисленнях.</p> $ARR = \frac{AP}{0,5 (AI - LVI)} \times 100\%,$ <p>де <i>AP</i> – середньорічний прибуток підприємства;  <i>AI</i> – середня величина інвестицій;  <i>LVI</i> – залишкова або ліквідаційна вартість об'єкта інвестування.</p>

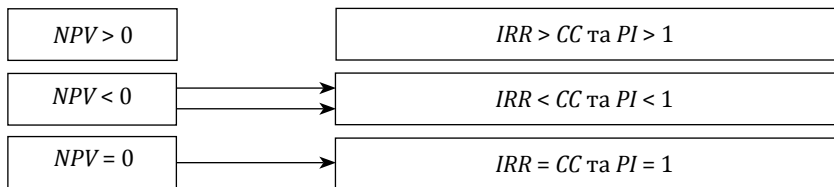


Рис. 12.18. Взаємозв'язок між чистою теперішньою вартістю ( $NPV$ ), внутрішньою ставкою доходу ( $IRR$ ), вартістю капіталу ( $CC$ ), рентабельністю інвестицій ( $PI$ )<sup>81</sup>

Таблиця 12.8

### Переваги і недоліки методів оцінювання ефективності інноваційних проєктів<sup>82</sup>

Назва методів	Переваги	Недоліки
1	2	3
Метод чистої (приведеної) теперішньої вартості ( <i>Net Present Value, NPV</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Усі розрахунки здійснюються на основі врахування грошових потоків, а не з чистих доходів. Грошові потоки (чисті доходи + амортизація) враховують амортизаційні відрахування як джерело коштів. Це важливо тому, що амортизаційні відрахування не є витратами «готівки» того року, в якому нараховується знос;</li> <li>- враховується зміна вартості грошей з часом. Що більше час впливає на вартість грошей, то вищою є дисконтна ставка;</li> <li>- ухвалення проєктів лише з позитивним значенням <math>NPV</math> веде до збільшення капіталу компанії за рахунок цих проєктів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Що триваліший період часу, то складніше оцінити майбутні грошові потоки. Неадекватна оцінка майбутніх грошових потоків може спричинити схвалення проєкту, який слід було б відхилити, або навпаки.</li> <li>- Метод <math>NPV</math> передбачає, що дисконтна ставка є незмінною впродовж усього періоду реалізації проєкту, хоча вона з кожним роком змінюється.</li> </ul>

<sup>81</sup> Управління інноваційними проєктами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.

<sup>82</sup> Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2011. 423 с.; Управління інноваційними проєктами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.

1	2	3
Метод розрахунку індексу рентабельності інвестиції ( <i>Profitability Index, PI</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Враховує вартість грошей у часі;</li> <li>- має об'єктивні критерії прийняття рішення;</li> <li>- може бути корисним у ситуаціях обмеженості капіталу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не сприяє вибору проєктів з максимальною дохідністю;</li> <li>- непридатний для використання при виборі альтернативних проєктів;</li> <li>- може суперечити методу дисконтування грошових потоків при виборі проєктів.</li> </ul>
Метод розрахунку внутрішньої ставки доходу ( <i>Internal Rate of Return, IRR</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IRR надає інформацію в зрозумілому для менеджерів вигляді;</li> <li>- можна використати, застосовуючи як до власного капіталу;</li> <li>- ставка дисконтування визначається тільки після розрахунку IRR;</li> <li>- вказує на максимально допустиму ставку по кредиту, який залучається для фінансування проєкту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не враховує зміну ставки дисконтування і можливість реінвестування грошових потоків;</li> <li>- за умов нерегулярних грошових потоків або за потреби вибору одного із взаємовиключних проєктів застосування показника ускладнює інтерпретацію результатів та прийняття рішення.</li> </ul>
Метод визначення терміну окупності ( <i>Payback Period, PP</i> ) і дисконтованого терміну окупності інвестицій ( <i>Discounted Payback Period, DPP</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Простий в обчисленні;</li> <li>- є наочним і зрозумілим;</li> <li>- обумовлює можливість класифікувати проєкти з урахуванням заданої інвестором величини періоду окупності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не зважає на доходи останніх періодів, які знаходяться за межами терміну окупності;</li> <li>- з врахуванням того, що метод базується на недисконтованих оцінках, він не робить відмінності між проєктами з однаковою сумою кумулятивних доходів, але різним розподілом її по роках (наприклад, між проєктом К з грошовими потоками 50; 75; 25 та проєктом Ф з грошовими потоками 25; 50; 75).</li> </ul>

Закінчення табл. 12.8

1	2	3
Метод розрахунку коефіцієнту ефективності інвестицій, або метод розрахунку середньої ставки доходу ( <i>Accounting Rate of Return, ARR</i> )	- Простий в обчисленні.	- Не зважає на часовий компонент грошових потоків; - базується на чистому прибутку (а не на грошових потоках), величина якого залежить від застосовуваної системи обліку витрат; - не робить відмінності між проектами з однаковою сумою середньорічного прибутку підприємства, але варіативною сумою прибутку по роках.

Таблиця 12.9

### Приклади застосування методів оцінювання ефективності інноваційних проєктів<sup>83</sup>

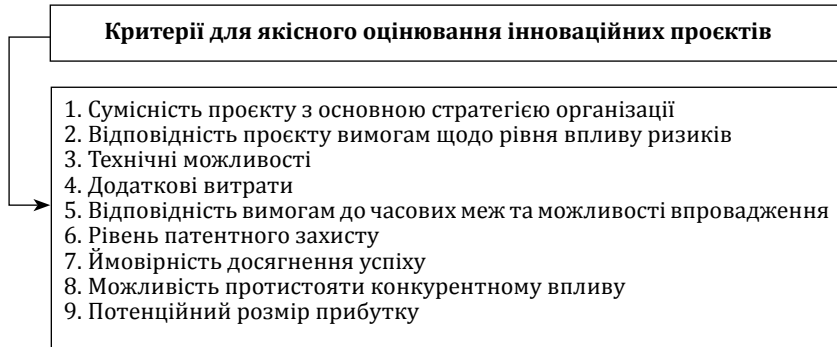
Назва методу	Умова завдання	Розв'язок
1	2	3
Метод чистої (приведеної) теперішньої вартості ( <i>Net Present Value, NPV</i> )	Проєкт потребує 8000 грн інвестицій, передбачає одержання річного доходу в розмірі 3000 грн протягом 5 років. Визначити доцільність інвестиції, якщо коефіцієнт дисконтування – 15%.	$NPV = \frac{3000}{1,15} + \frac{3000}{1,15^2} + \frac{3000}{1,15^3} + \frac{3000}{1,15^4} + \frac{3000}{1,15^5} - 8000 = 2057,64 \text{ (грн)}$ <p><math>NPV = 2957,64 &gt; 0</math>, доцільно інвестувати кошти у проєкт</p>

<sup>83</sup> Управління інноваційними проєктами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.; Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

Продовження табл. 12.9

1	2	3																																		
Метод розрахунку індексу рентабельності інвестиції ( <i>Profitability Index, PI</i> )	Початкові інвестиції в проект становлять 20000 грн. Грошові потоки є такими: 1 рік – 5000 грн, 2 рік – 4000 грн, 3 рік – 3000 грн, 4 рік – 4000 грн, 5 рік – 4000 грн. Ставка дисконту дорівнює 7%. Розрахувати індекс рентабельності цієї інвестиції.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="5">Роки</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Грошові потоки</td> <td>5000</td> <td>4000</td> <td>3000</td> <td>4000</td> <td>4000</td> </tr> <tr> <td>Ставка дисконту (<i>I</i>)</td> <td>0,93</td> <td>0,87</td> <td>0,82</td> <td>0,76</td> <td>0,71</td> </tr> <tr> <td>Теперішня вартість майбутніх грошових потоків (<i>PV</i>)</td> <td>5376,34</td> <td>4597,70</td> <td>3658,54</td> <td>5263,16</td> <td>5633,80</td> </tr> </tbody> </table>						Роки						1	2	3	4	5	Грошові потоки	5000	4000	3000	4000	4000	Ставка дисконту ( <i>I</i> )	0,93	0,87	0,82	0,76	0,71	Теперішня вартість майбутніх грошових потоків ( <i>PV</i> )	5376,34	4597,70	3658,54	5263,16	5633,80
			Роки																																	
	1	2	3	4	5																															
Грошові потоки	5000	4000	3000	4000	4000																															
Ставка дисконту ( <i>I</i> )	0,93	0,87	0,82	0,76	0,71																															
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків ( <i>PV</i> )	5376,34	4597,70	3658,54	5263,16	5633,80																															
$r = 7\% = 0,07$ $I = 1/(1 + r)^n$ $I_1 = 1/(1 + 0,07) = 0,93$ $I_2 = 1/(1 + 0,07)^2 = 0,87$ $I_3 = 1/(1 + 0,07)^3 = 0,82$ $I_4 = 1/(1 + 0,07)^4 = 0,76$ $I_5 = 1/(1 + 0,07)^5 = 0,71$ $PV = \sum_{n=1}^k \frac{D_n}{(1+r)^n}$ $PV = \frac{5000}{0,93} + \frac{4000}{0,87} + \frac{3000}{0,82} + \frac{4000}{0,76} + \frac{4000}{0,71} =$ $= 24\,529,54 \text{ (грн)}$ $PI = \frac{PV}{\text{ПІ}} = \frac{\sum_{n=1}^k \frac{D_n}{(1+r)^n}}{\text{ПІ}},$ $PI = 24529,54 / 20000 = 1,23$ $PI = 1,23 > 1, \text{ проект доцільно прийняти.}$																																				
Метод розрахунку внутрішньої ставки доходу ( <i>Internal Rate of Return, IRR</i> )	Визначити <i>IRR</i> для проекту, розрахованого на 3 роки. Початкові інвестиції – 5 млн грн, грошові надходження: 1 рік – 3 млн грн, 2 рік – 4 млн грн, 3 рік – 2 млн грн.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>Грошовий потік (млн грн)</th> <th>Дисконтний множник при <math>r_1 = 10\%</math></th> <th><i>PV</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>-5</td> <td>1</td> <td>-5</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>3</td> <td>0,9</td> <td>2,7</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>0,83</td> <td>3,32</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> <td>0,75</td> <td>1,5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td><math>\Sigma 2,52</math></td> </tr> </tbody> </table>				Рік	Грошовий потік (млн грн)	Дисконтний множник при $r_1 = 10\%$	<i>PV</i>	0	-5	1	-5	1	3	0,9	2,7	2	4	0,83	3,32	3	2	0,75	1,5				$\Sigma 2,52$							
Рік	Грошовий потік (млн грн)	Дисконтний множник при $r_1 = 10\%$	<i>PV</i>																																	
0	-5	1	-5																																	
1	3	0,9	2,7																																	
2	4	0,83	3,32																																	
3	2	0,75	1,5																																	
			$\Sigma 2,52$																																	

	Дисконтна ставка: $r_1=10\%$ , $r_2=12\%$	<table border="1" data-bbox="530 197 968 451"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>Грошовий потік (млн грн)</th> <th>Дисконтний множник при <math>r_1=12\%</math></th> <th>PV</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>-5</td> <td>1</td> <td>-5</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>3</td> <td>0,89</td> <td>2,67</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>0,8</td> <td>3,2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> <td>0,71</td> <td>1,42</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td><math>\Sigma</math> 2,29</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="521 475 981 560"> <math>NPV(r_1)=2,52 &gt; NPV(r_2)=2,29</math>,  <math>IRR = 10\% + \frac{2,52}{2,52 - 2,29} \times (12\% - 10\%) = 31,92\%</math>.         </p>	Рік	Грошовий потік (млн грн)	Дисконтний множник при $r_1=12\%$	PV	0	-5	1	-5	1	3	0,89	2,67	2	4	0,8	3,2	3	2	0,71	1,42				$\Sigma$ 2,29
Рік	Грошовий потік (млн грн)	Дисконтний множник при $r_1=12\%$	PV																							
0	-5	1	-5																							
1	3	0,89	2,67																							
2	4	0,8	3,2																							
3	2	0,71	1,42																							
			$\Sigma$ 2,29																							
Метод визначення терміну окупності ( <i>Payback Period, PP</i> ) і дисконтованого терміну окупності інвестицій ( <i>Discounted Payback Period, DPP</i> )	Підприємство має намір інвестувати у проект 5000 грн. Очікувані грошові потоки: 1 рік – 1300 грн; 2 рік – 2000 грн; 3 рік – 1900 грн; 4 рік – 1000 грн. Чи доцільно інвестувати у проект, якщо необхідний період окупності 3 роки?	Підприємство за перший рік окупить 1300 грн, за другий рік: 1300 + 2000 = 3300 грн. 1700 грн. (5000 – 3300 = 1700) є меншою сумою, ніж 1900 грн – сума, яку підприємство може отримати протягом третього року реалізації проекту. Визначимо, яка частина третього року необхідна для того, щоб покрити 1700 грн. $1700 / 1900 = 0,89$ року = 317 днів. Отже, для скуплення первинних інвестицій необхідно 2 роки і 317 днів. Оскільки цей термін є меншим за 3 роки, то інвестування у проект є доцільним.																								
Метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестицій, або метод розрахунку середньої ставки доходу ( <i>Accounting Rate of Return, ARR</i> )	Проект передбачає необхідність інвестування у розмірі 50000 грн, і можливість отримання чистого прибутку у: 1 рік – 10000 грн, 2 рік – 10000 грн, 3 рік – 20000 грн; 4 рік – 25000 грн. Визначити ефективність інвестицій у проект.	$AP = \frac{10000 + 10000 + 10000 + 25000}{4} = 1250 \text{ (грн)},$ $ARR = \frac{AP}{0,5(AI - LVI)} \times 100\%,$ $ARR = \frac{16250}{0,5 \times 50000} \times 100\%,$ <p>Ефективність інвестицій у проект становить 65%.</p>																								



*Рис. 12.19. Перелік основних критеріїв для якісного оцінювання інноваційних проєктів<sup>84</sup>*

### **Контрольні запитання**

1. Що таке інноваційний проєкт?
2. Які є елементи інноваційного проєкту?
3. Які є визначальні аспекти інноваційних проєктів?
4. Які є особливості інноваційних проєктів?
5. Охарактеризуйте бізнес-плани інвестиційних та інноваційних проєктів.
6. Які є стадії розробки інноваційного проєкту?
7. Охарактеризуйте життєвий цикл продукту як основу побудови інноваційного проєкту.
8. Які є учасники інноваційного проєкту?
9. Які є види інноваційних проєктів?
10. Що таке планування інноваційного проєкту?
11. Якою є структура процесу планування інноваційного проєкту?
12. Які є основні процеси під час планування інноваційного проєкту?

<sup>84</sup> Управління інноваційними проєктами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.; Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

13. Які є допоміжні процеси під час планування інноваційного проєкту?
14. Які є рівні управління інноваційним проєктом?
15. Що таке процес розробки концепції інноваційного проєкту та який його алгоритм?
16. Що передбачає організаційно-структурне управління інноваційними проєктами?
17. Як організовується процес завершення інноваційного проєкту?
18. Які є види ефекту від інноваційної діяльності?
19. Розкрийте зміст критеріїв відбору інноваційних проєктів на підприємстві.
20. У чому полягає оцінювання ефективності інноваційних проєктів методом чистої (приведеної) теперішньої вартості?
21. У чому полягає оцінювання ефективності інноваційних проєктів методом розрахунку індексу рентабельності інвестиції?
22. У чому полягає оцінювання ефективності інноваційних проєктів методом розрахунку внутрішньої ставки доходу?
23. У чому полягає оцінювання ефективності інноваційних проєктів методом визначення терміну окупності і дисконтованого терміну окупності інвестицій?
24. У чому полягає оцінювання ефективності інноваційних проєктів методом розрахунку коефіцієнту ефективності інвестицій, або методом розрахунку середньої ставки доходу?
25. Які є переваги та недоліки методів оцінювання ефективності інноваційних проєктів?

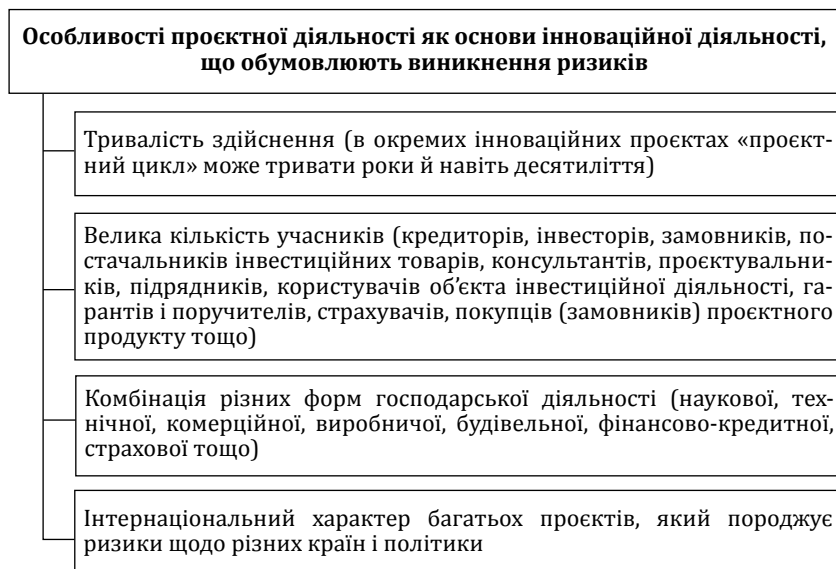


## Тема 13

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 13.1. Ризики в інноваційній діяльності підприємства.
- 13.2. Управління ризиками в процесі реалізації інноваційного проекту.
- 13.3. Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств.

### 13.1. Ризики в інноваційній діяльності підприємства



*Рис. 13.1. Характерні особливості проектної діяльності, що обумовлюють виникнення ризиків<sup>85</sup>*

<sup>85</sup> Федішин І. Б. Управління інноваційними проектами (опорний конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності», 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм навчання). Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 151 с.

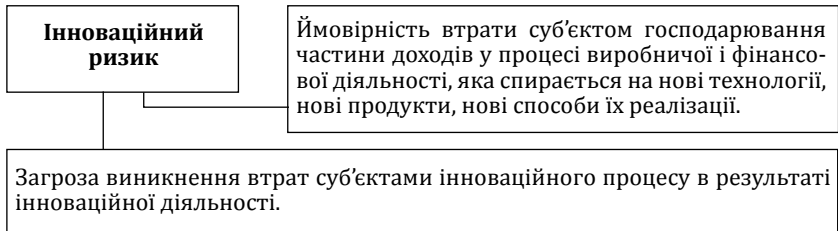


Рис. 13.2. *Поняття інноваційного ризику*

Таблиця 13.1

**Позитивні і негативні аспекти інноваційного ризику для підприємства-інноватора<sup>86</sup>**

<b>Інноваційний ризик</b>	
<b>Негативний аспект</b>	<b>Стимулюючий аспект</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прямі фінансові втрати внаслідок несприйняття новинки ринком.</li> <li>2. Прямі Втрачені можливості через концентрацію зусиль на перспективних напрямках.</li> <li>3. Прямі Перебудова налагодженої системи взаємодії з економічними контрагентами, наприклад, у разі неможливості використовувати традиційні канали збуту для реалізації інновації.</li> <li>4. Складнощі фінансування інноваційної діяльності, результат якої не цілком визначений.</li> <li>5. Перебудова традиційної налагодженої системи функціонування і управління підприємством.</li> <li>6. Високі витрати на залучення висококваліфікованих фахівців ззовні.</li> <li>7. Втрата іміджу в разі провалу інновації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Випередження конкурентів.</li> <li>2. Можливість використовувати переваги першовідкривача, зокрема ціннову стратегію «зняття вершків».</li> <li>3. Розширення адаптаційних можливостей підприємства-інноватора до змін ситуації на ринку.</li> <li>4. Підтримання інтересу споживачів шляхом надання їм досконаліших видів продукції.</li> <li>5. Підвищення іміджу підприємства-інноватора.</li> <li>6. Проникнення в нові, найбільш привабливі з економічного погляду сфери діяльності.</li> <li>7. Реалізація творчого потенціалу працівників і менеджерів підприємства-інноватора.</li> <li>8. Удосконалення організаційної структури управління.</li> <li>9. Поліпшення фінансових результатів</li> </ol>

<sup>86</sup> Литвин З. Аналіз інноваційних ризиків. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (3). С. 249–252. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2013\\_12%283%29\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12%283%29_54)

**Чинники, які впливають на ріст ступеня інноваційного ризику**

**Об'єктивні чинники**

(не залежать безпосередньо від суб'єкта інноваційної діяльності)

**Чинники безпосереднього впливу:**

- законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють господарську діяльність;
- податкова система;
- дії органів влади;
- дії постачальників, споживачів, торгових і збутових посередників;
- конкуренція.

**Чинники опосередкованого впливу:**

- політична, економічна, демографічна, соціальна, екологічна ситуація та їх зміна;
- міжнародні економічні зв'язки і торгівля;
- науково-технічний прогрес.

**Суб'єктивні чинники**

характеризують безпосередньо господарюючий суб'єкт, що реалізує інноваційний проєкт: стратегія розвитку, маркетинг, виробничі потужності, технології, кадри і мотивація їхньої діяльності, якість продукції, система управління, місце розташування.

*Рис. 13.3. Фактори, що мають вплив на ріст ступеня інноваційного ризику<sup>87</sup>*



*Рис. 13.4. Залежність рівня ризику від часового етапу інноваційного проєкту*

*Рівень ризику є найвищим на етапі НДДКР і поступово знижується під час переходу до етапів виготовлення прототипу науково-технічної розробки, дослідного виробництва та серійного виробництва.*

<sup>87</sup> Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.

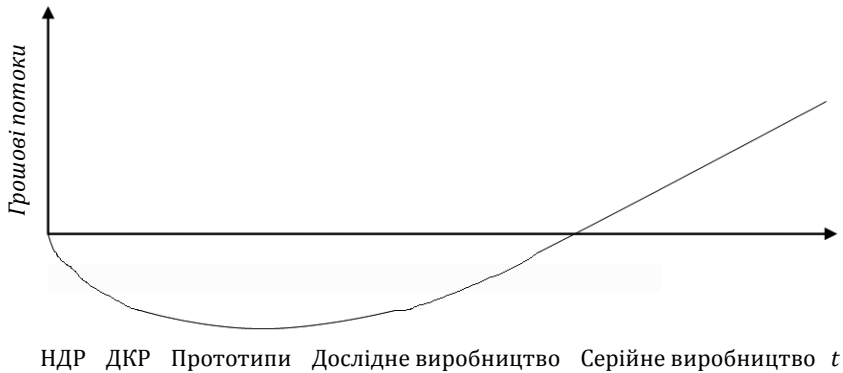


Рис. 13.5. Залежність грошового потоку від етапу інноваційного проекту\*

Високий рівень ризику інноваційного проекту на початкових стадіях його реалізації (НДДКР, створення прототипу і організація дослідного виробництва) зумовлений значними фінансовими витратами і відсутністю грошових надходжень від реалізації інновацій, оскільки серійне виробництво нової продукції ще не розпочалося.

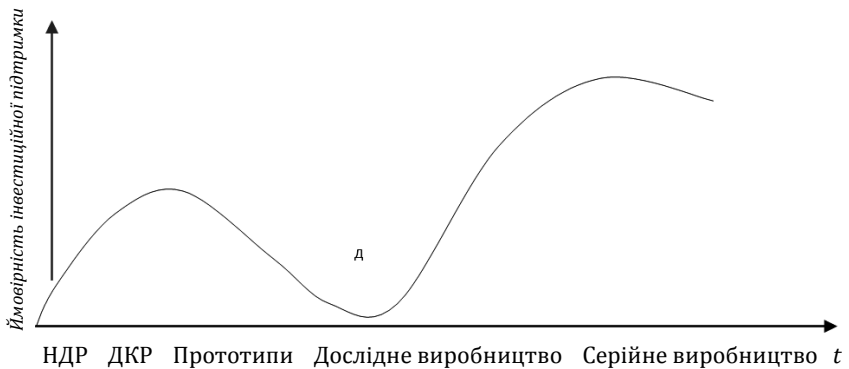


Рис. 13.6. Залежність ймовірності інвестиційної підтримки від етапу інноваційного проекту

Високий рівень ризику виникає під час переходу від дослідного виробництва до серійного, тому що це найбільш капіталомісткий етап, де виникають психологічні труднощі переходу від технологічної діяльності до виробничо-комерційної. Тому впадину біля точки Д називають «долиною смерті» інноваційних проектів.

## 13.2. Управління ризиками в процесі реалізації інноваційного проєкту

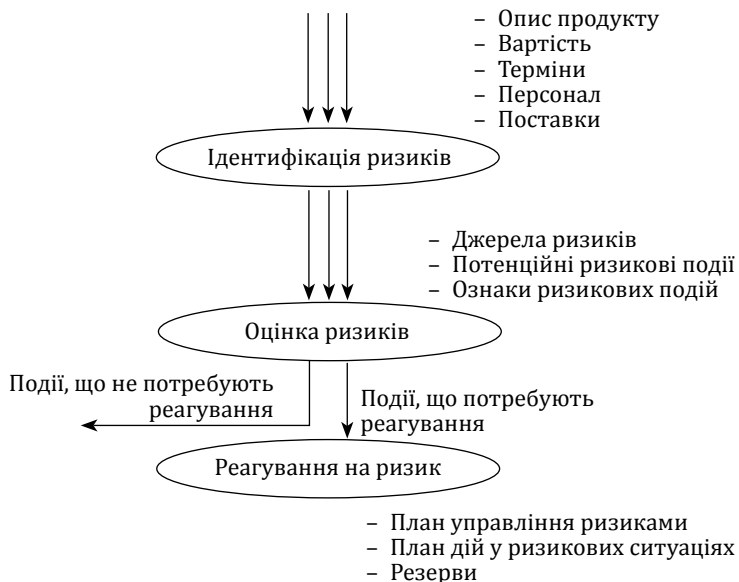


Рис. 13.7. Процес управління ризиками  
інноваційного проєкту

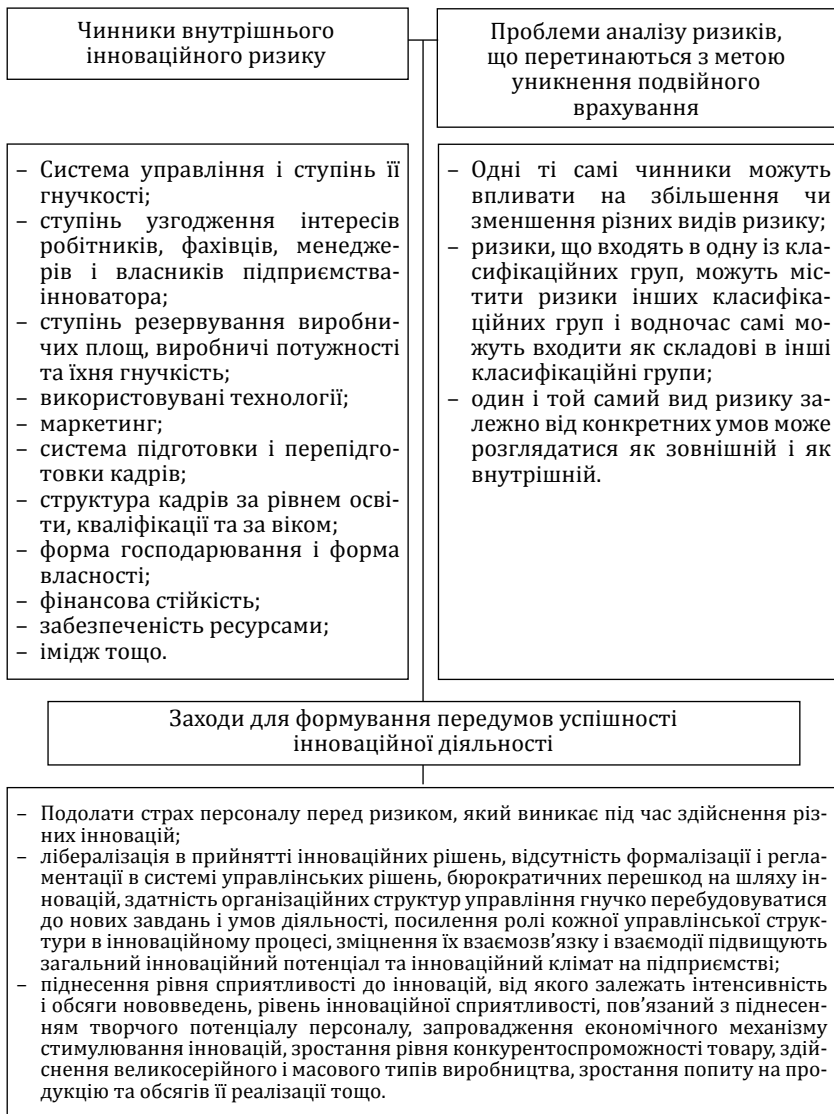


Рис. 13.8. Основні елементи процесу управління ризиками інноваційного проекту<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Литвин З. Аналіз інноваційних ризиків. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (3). С. 249–252. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2013\\_12%283%29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12%283%29) 54

Таблиця 13.2

**Аналіз процесу управління ризиками інноваційного проєкту<sup>89</sup>**

№ з/п	Етап	Характеристика
1	Ідентифікація ризиків	Дослідження проєктного процесу і встановлення, регулярний огляд і перегляд складу ризикових подій. Використовується як вихідна інформація для планування управління ризиками проєкту.
2	Планування управління ризиками	Система управління ризиками проєкту та реагування на ризики, а також заходи щодо запобігання ризикових подій.
3	Аналіз ризиків	Передбачає якісну і кількісну оцінку ризиків. Призначення аналізу ризиків – надати потенційним учасникам проєктної діяльності необхідні дані для прийняття рішень щодо виконання задуманої діяльності. Аналіз ризику не обов'язково завершується ухваленням рішення. У проєктній діяльності можуть виявитися нові чинники ризику, і в оцінки відомих раніше ризиків можуть бути внесені корективи.
4	Реагування на ризики	Встановлення способу реагування на ризикову подію. На ситуації, пов'язані з ризиком, можна реагувати по-різному, найбільш відомі чотири способи – уникнення, ухвалення, зменшення, передача ризику.
5	Моніторинг та контроль ризиків	Технологія систематичного спостереження (моніторингу) за ризиковими факторами, ситуаціями і подіями, а також оцінка ризику і коригування заходів захисту (контроль).

<sup>89</sup> Управління інноваційними проєктами : навч. посібник / укл.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.

**Класифікація ризиків  
у процесі інноваційної діяльності підприємства<sup>90</sup>**

№ з/п	Ознаки класифікації	Види ризиків
1	За сферами прояву	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Економічний;</li> <li>– політичний;</li> <li>– екологічний;</li> <li>– соціальний;</li> <li>– технологічний.</li> </ul>
2	За масштабами впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– У масштабах країни;</li> <li>– регіональний;</li> <li>– галузевий;</li> <li>– на рівні підприємства.</li> </ul>
3	За суб'єктами підприємницької діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ризик інвестора;</li> <li>– ризик підприємства-одержувача інвестицій;</li> <li>– ризик споживача продукції;</li> <li>– ризик суспільства внаслідок негативного впливу технологій.</li> </ul>
4	За формами інвестування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реального інвестування;</li> <li>– фінансового інвестування.</li> </ul>
5	За джерелами фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ризик фінансування за власні кошти підприємства;</li> <li>– ризик фінансування за позикові кошти;</li> <li>– ризик інвестування за залучені кошти.</li> </ul>

<sup>90</sup> Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.



Таблиця 13.4

### Специфічні ризики інноваційного проекту

Групи ризиків	Чинники ризику
Науково-технічні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Негативні результати науково-дослідних робіт;</li> <li>- відхилення параметрів дослідницько-конструкторських робіт від очікуваних;</li> <li>- невідповідність технологічного рівня виробництва технічному рівню інновації;</li> <li>- невідповідна кваліфікація персоналу;</li> <li>- відхилення від встановлених термінів реалізації етапів проекту;</li> <li>- виникнення непередбачуваних науково-технічних проблем.</li> </ul>
Ризики правового забезпечення проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Помилковий вибір територіальних ринків патентного захисту науково-технічної розробки;</li> <li>- неотримання або невчасне отримання охоронного документа на об'єкт інтелектуальної власності;</li> <li>- обмеження в термінах патентного захисту;</li> <li>- завершення терміну дії ліцензії на окремі види діяльності;</li> <li>- «витік» інформації про окремі технічні рішення;</li> <li>- отримання аналогічних патентів конкурентами.</li> </ul>
Комерційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Невідповідність ринкової стратегії фірми існуючим умовам;</li> <li>- відсутність постачальників необхідних сировинних ресурсів, матеріалів і комплектуючих;</li> <li>- невиконання постачальниками зобов'язань щодо строків та якості поставок.</li> </ul>

Таблиця 13.5

### Процес оцінювання ризиків інноваційних проєктів<sup>91</sup>

Етапи процесу	Характеристика
1	2
Етап 1	<i>Визначення окремих (елементарних) ризиків реалізації заданого інноваційного проєкту. Водночас необхідно ідентифікувати ризики, які можуть виникнути в будь-який момент здійснення проєкту, та за можливості систематизувати їх.</i>
Етап 2	<i>Оцінка інформації для визначення рівня окремих проєктних ризиків. Інформація щодо зовнішнього середовища функціонування підприємства присутня завжди, проте особі, котра приймає рішення щодо доцільності та економічної ефективності певного інноваційного проєкту, варто звертати увагу на її достовірність та можливість застосування під час аналізу. Ретроспективні дані використовуються за наявності аналогій в інноваційній діяльності минулих років (водночас умови реалізації та галузь застосування мають бути подібними). Якщо ж інновація є новітньою для підприємства і її оцінка за рівнем ризиків здійснюється в умовах відсутності будь-яких статистичних даних, то виникає необхідність у застосуванні методів, що використовують інструменти оцінки суб'єктивної вірогідності.</i>

<sup>91</sup> Бондар К. Оцінка ризиків реалізації інноваційного проєкту. URL: [http://www.rusnauka.com/20\\_PRNiT\\_2007/Economics/23668.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_PRNiT_2007/Economics/23668.doc.htm)

1	2
Етап 3	<p><i>Вибір та використання відповідних методів оцінки вірогідності окремих проектних ризиків.</i> Аналіз елементарного ризику інноваційного проекту базується на оцінці ризиків, що притаманні його грошовим потокам, тобто ймовірності відхилення отриманого грошового надходження від запланованого його значення в проспекті проекту. Враховується також рівень кореляції та характер розподілу цих ймовірностей.</p> <p>Для кількісного оцінювання ризику існують різні методи, серед яких найпоширенішими є: статистичний (зокрема метод статистичних випробувань, чи метод Монте-Карло); аналітичний; метод використання дерева рішень та ймовірнісного підходу; метод оцінювання фінансової стійкості або оцінювання доцільності витрат; метод експертних оцінок; нормативний метод; метод аналізу чутливості; метод використання аналогів та ін. Кожний з названих методів має свої переваги і недоліки та використовується в цілком конкретних ситуаціях; універсального методу, прийнятого для всіх випадків, не існує.</p>
Етап 4	<p><i>Визначення розміру можливих фінансових наслідків при настанні ризикової події у зв'язку з реалізацією інновації.</i> Розмір можливих фінансових втрат обумовлюється видом інновації, обсягом залученого інвестиційного капіталу, рівнем ризику, передбаченого заданим проектом, а також діапазоном відхилень фактично отриманого доходу від очікуваного значення.</p> <p>На основі отриманих характеристик здійснюється позиціонування проектів щодо можливих фінансових втрат при настанні ризикової події по зонах ризиків: безризикова зона; зона припустимого ризику; зона критичного ризику; зона катастрофічного ризику.</p>
Етап 5	<p><i>Оцінка загального проектного ризику.</i> Загальний рівень ризику, притаманного конкретному інноваційному проекту, теоретично оцінюється як функція значень рівнів ідентифікованих елементарних ризиків по проекту. Водночас варто зважати на взаємний вплив реалізації інноваційного проекту на зміну доходності активів підприємства та середньогалузевої доходи від інноваційної діяльності.</p>
Етап 6	<p><i>Зіставлення рівня проектного ризику з фінансовими можливостями підприємства.</i> У розпорядженні підприємства мають бути достатні кошти не лише для реалізації цього інноваційного проекту, а й для страхування від імовірного настання тих чи інших ризикових подій, які ставитимуть під сумнів можливість отримання прибутку від інновацій. Але витрати на страхування як один із методів фінансування ризику зменшують активи підприємства, які воно могло спрямувати на інновації чи інвестиції та отримати прибуток. Тому слід вибачено підходити до величини ціни страхування, тобто до розміру страхової премії.</p>
Етап 7	<p><i>Зіставлення рівня проектного ризику з рівнем доходності проекту.</i> Основою діяльності будь-якого підприємця є прагнення отримати прибуток, саме тому величина ймовірних втрат має бути співрозмірною із величиною отриманого прибутку чи інших конкурентних переваг від впровадження інноваційного проекту.</p>
Етап 8	<p><i>Ранжування альтернативних інноваційних проектів за рівнем ризику.</i> Узагальнююча порівняльна оцінка здійснюється за допомогою двох методів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– на основі варіації усіх кінцевих показників ефективності проектів від їхніх середніх значень;</li> <li>– на основі відхилень пріоритетних для підприємства показників ефективності проекту.</li> </ul>

**Порівняльний аналіз методів кількісного аналізу ризиків  
інноваційної діяльності<sup>92</sup>**

Назва і суть методу	Метод розрахунку	Показники
1	2	3
Статистичний метод – полягає у вивченні статистики втрат і прибутку, що мали місце на цьому чи аналогічному підприємстві, з метою визначення ймовірності появи події, установлення величини ризику.	Для початку розраховують коефіцієнт ризику. Залежно від результативності дій за аналізований період часу і рівня втрат, діяльність підприємства відносять до однієї з п'яти областей ризику. Безризикова область – відсутність будь-яких втрат під час здійснення господарської діяльності з гарантією одержання розрахункового прибутку $K1=0$ . Область мінімального ризику – втрати не перевищують розмір чистого прибутку $K2 = 0-0,25$ . Область підвищеного ризику – втрати, що не перевищують валовий дохід $K3 = 0,25-0,5$ . Область критичного ризику – втрати, що не перевищують виторг від реалізації продукції $K4=0,5-0,75$ . Область неприпустимого ризику – втрати, порівняні з розміром власних коштів підприємства.	Для кількісної оцінки рівня втрат вводять поняття коефіцієнта ризику. Коефіцієнт ризику – відношення розміру втрат до величини власних коштів підприємства. Частота виникнення: $FI = N / n$ , де $n$ – число випадків настання конкретного рівня втрат; $N$ – загальне число випадків у статистичній вибірці.
Аналітичний метод – передбачає використання традиційних показників, які застосовуються під час оцінки ефективності інноваційних проектів, з подальшим визначенням їх ступеня ризику.	До таких показників належать: – <i>період окупності проекту</i> – це час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Що він менше – то менш ризикований проект; – <i>чистий приведений дохід</i> – це сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, приведена до початкового кроку, або перевищення інтегральних результатів над інтегральними затратами;	Див. табл. 12.7.

<sup>92</sup> Каверіна Н. О. Науково-методичні підходи до аналізу та оцінки ризиків інноваційної діяльності. *ScienceRise : Scientific Journal*. 2014. № 5/3 (5). С. 74–79.

1	2	3
	<p>– <i>внутрішня норма прибутку (IRR)</i> – коефіцієнт дисконтування, при якому поточна приведена вартість майбутніх надходжень коштів на задані інвестиції рівна затратам на ці інвестиції. Коли чиста приведена вартість по цьому проекту рівна нулю, коефіцієнт дисконтування (приведення), який дав такий результат, і буде внутрішньою нормою прибутку по проекту. Якщо внутрішня норма прибутку вища мінімально допустимої норми прибутку по проекту, то інвестиції у цей проект допустимі;</p> <p>– <i>індекс прибутковості (PI)</i> – відношення дисконтованих грошових доходів до наведених на ту ж дату інвестиційних витрат. <i>PI</i> визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю. Якщо <math>PI &gt; 1</math>, то проект ефективний.</p>	
<p>Нормативний метод – базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів.</p>	<p>Фактичні значення коефіцієнтів, розраховані для конкретного підприємства, порівнюються з нормативними значеннями. За ступенем відхилення фактичних значень від нормативних судять про величину ризику. Різні коефіцієнти можуть свідчити про різний рівень ризику. У цій ситуації для кожного з коефіцієнтів визначають діапазон відхилень від нормативу (діапазон значень), що відповідає певному рівню ризику. Наприклад, відхилення в межах 25% від нормативу свідчать про мінімальний рівень ризику, 50% – підвищений, 75% – критичний, 100% – неприпустимий. Далі визначають значимість коефіцієнтів (сума вагомостей = 1). Інтегральну оцінку ризику знаходять як середньозважене.</p>	<p><i>Коефіцієнт ліквідності</i> – розраховується як відношення засобів високої і середньої ліквідності (грошових коштів і дебіторської заборгованості) до короткострокової заборгованості. Нормативне значення <math>\geq 0,5</math>.</p> <p><i>Коефіцієнт заборгованості</i> – відношення суми позикових коштів і суми власного капіталу нормативне значення <math>\leq 0,3-0,5</math></p> <p><i>Коефіцієнт автономії</i> – відношення загальної суми власних коштів до активу фінансового балансу підприємства. Нормативне значення <math>\leq 0,5</math>.</p> <p><i>Коефіцієнт маневреності</i> – відношення власного обігового капіталу до власного капіталу підприємства. Нормативне значення <math>\geq 0,5</math>.</p> <p><i>Коефіцієнт імобілізації</i> – відношення реального статутного капіталу або вартості основних фондів до підсумку балансу підприємства. Нормативне значення <math>\leq 0,6</math>.</p>

Закінчення табл. 13.6

1	2	3
		<p>Коефіцієнт покриття – відношення суми обігових коштів підприємства до суми короткострокової за боргованості.</p> <p>Нормативне значення <math>\geq 2,5</math>.</p>
<p>Метод експертних оцінок – застосовується за відсутності статистичних даних.</p>	<p>Для визначення ризику інноваційного проекту проводиться опитування досвідчених спеціалістів – експертів. Кожному експерту, що працює окремо, надається перелік можливих ризиків і пропонується визначити величину втрат та імовірність їх настання. Після обробки інформації, тобто розрахунку найбільш вірогідної величини втрат та імовірності її настання по кожному виду ризику, результати оголошують кожному експерту і, не інформуючи, хто дав яку оцінку, експертизу повторюють.</p>	<p>Розрахунок найбільш вірогідної величини втрат та імовірності її настання по кожному виду ризику може бути виконаний за трьома або за двома оцінками. Очікувані значення обчислюють за формулами:</p> $\bar{X}_{оч} = \frac{X_{min} + 4X_{ні} + X_{max}}{6}$ $\bar{X}_{оч} = \frac{3X_{min} + 2X_{max}}{5}$ <p>де <math>X_{оч}</math> – очікуване (середнє) значення показника;  <math>X_{min}</math> – мінімальне значення показника;  <math>X_{ні}</math> – найбільш імовірне значення показника (яке трапляється найчастіше);  <math>X_{max}</math> – максимальне значення показника.</p>
<p>Метод «дерева рішень».</p>	<p>«Дерево рішень» є графічною моделлю розвитку інвестиційного проекту, в якій події, що впливають на інвестиційний проект, відповідають вузловим точкам, а можливі інвестиційні рішення для цих подій – «гілкам» – стрілкам. Кожен сценарій розвитку інвестиційного проекту відображається на «дереві рішень» як сукупність рішень у хронологічній послідовності виникнення подій. Для оцінки їхнього комбінування використовують підхід Баеса.</p>	<p>Метод Баеса заснований на теоремі Баеса і дає змогу визначити відносну правдоподібність висновків залежно від наявності або відсутності підтверджуючих свідчень:</p> $P(H/E) = \frac{P(E/H) \times P(H)}{P(E)}$ $= \frac{P(E/H) \times P(H)}{P(E/H) \times P(H) + P(E/\bar{H}) \times [1 - P(H)]}$ <p>де <math>P(H/E)</math> – імовірність висновку <math>H</math> за умови, що відомо факт існування <math>E</math>; <math>P(H)</math> – апіорна імовірність висновку <math>H</math> – за відсутності будь-яких свідчень;  <math>P(E)</math> – імовірність свідчення <math>E</math>;  <math>P(E/H)</math> – імовірність того, що свідчення <math>E</math> має місце, якщо правильний висновок <math>H</math>;  <math>P(E/\bar{H})</math> – імовірність того, що свідчення <math>E</math> має місце, якщо висновок <math>H</math> помилковий.</p>

### Порівняльний аналіз переваг і недоліків методів кількісного аналізу інноваційних проєктів<sup>93</sup>

Назва методу	Переваги	Недоліки
1	2	3
Статистичний	Найбільш точний та обґрунтований метод за умови наявності статистичної інформації за значний проміжок часу. Порівняно низькі витрати на проведення оцінювання ризику.	Значна трудомісткість робіт із оцінювання ризику. Метод спрямований на оцінку існуючого, а не прогнозованого стану ризику. Відсутність єдиного підходу до оцінки коефіцієнта ризику. Під час аналізу даних за короткостроковий період існує ризик отримання помилкових даних. Метод не дає змоги врахувати всі фактори ризику.
Метод «дерева рішень»	Дає змогу розглядати різні сценарії розвитку подій, обумовлені впливом багатьох факторів ризику. Контролює виконання попередніх рішень і визначає сценарії подальшого розвитку підприємства. Висока точність оцінки і наочність отриманих результатів. Дає змогу детально врахувати всі фактори ризику.	Вимагає значних витрат часу на проведення дослідження. Характеризується складністю виділення факторів ризику і оцінки їх впливу на зростання або зменшення загального ризику.
Аналітичний метод	Відносна простота реалізації. Висока швидкість обчислень. Дає змогу використовувати різні варіанти значень волатильностей і кореляцій.	Неможливість використовування інших розподілів, окрім нормального, через що не враховуються «важкі хвости». Неможливість коректного обліку ризиків нелінійних інструментів. Складність для розуміння топ-менеджментом. Вірогідність помилок у використовуваних моделях.
Метод експертних оцінок	Використання в умовах дефіциту (відсутності) достовірної інформації та статистичних даних. Можливість індивідуального підбору коефіцієнтів залежно від цілей аналізу. Можливість врахування специфічних особливостей конкретної ситуації. Відсутність необхідності аналізувати великі масиви даних. Простота і доступність для широкого спектра користувачів	Недостатній рівень професіоналізму експертів. Робота висококваліфікованих експертів вимагає високої оплати праці. Отримані результати мають суб'єктивний характер. Високий рівень залежності результатів оцінки від кваліфікації експертів і незалежності їх суджень. Відсутність детального обліку ключових і супровідних факторів ризику.

<sup>93</sup> Каверіна Н. О. Науково-методичні підходи до аналізу та оцінки ризиків інноваційної діяльності. *ScienceRise : Scientific Journal*. 2014. № 5/3 (5). С. 74–79.

1	2	3
Нормативний метод	До переваг методу слід віднести простоту й оперативність.	Не враховує впливу окремих факторів ризику. Метод може бути рекомендований головно для попереднього оцінювання з метою «відсікання» явно неприйнятних варіантів, а оцінку тих, що залишилися, слід здійснювати іншими методами. Невисока точність оцінювання. Не дає можливості врахувати всі нюанси конкретної ситуації.

### 13.3. Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств



Рис. 13.9. Взаємозв'язок інноваційного менеджменту та економічної безпеки підприємства



Рис. 13.10. Особливості структури діяльності інноваційно активного підприємства<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.

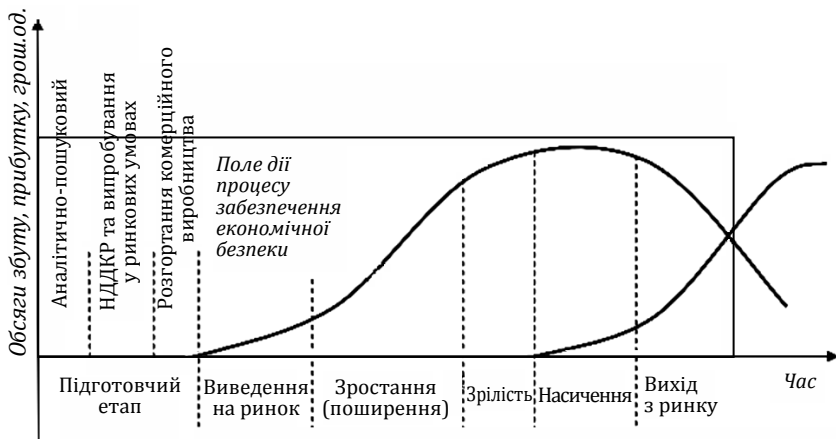


Рис. 13.11. Поле дії процесу забезпечення економічної безпеки інноваційного проекту

Таблиця 13.8

**Характеристика завдань у процесі забезпечення економічної безпеки на етапах життєвого циклу інновації<sup>95</sup>**

Етап проекту	Характеристика	Завдання у процесі забезпечення економічної безпеки
1	2	3
Підготовчий етап	Відбір ідей; постановка завдання; оцінка бізнесу та розроблення концепції проекту; техніко-економічне обґрунтування бізнес-плану, прийняття рішення про інвестиції; планування проекту; розроблення проектної документації, проведення фундаментальних і прикладних досліджень; проведення підрядів і тендерів на обладнання, сировину, матеріали, послуги.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка безпеки потенційних інвестиційно-інноваційних проектів.</li> <li>- Експертна оцінка потенційної цінності та відбір потенційних інноваційних проектів.</li> <li>- Економічна розвідка конкурентного середовища.</li> <li>- Оцінка загроз і небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища проекту.</li> <li>- Збір інформації про аналоги запропонованих у проекті товарів і технологій, їхній стан.</li> <li>- Дослідження розробленого техніко-економічного обґрунтування та бізнес-плану з точки зору економічної безпеки.</li> <li>- Перевірка потенційних інвесторів проекту на предмет дотримання норм чинного законодавства, платоспроможності, відсутності кримінальних зв'язків, участі в рейдерстві, ділової репутації, результату участі в попередніх інвестиційних проектах.</li> </ul>

<sup>95</sup> Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.



Продовження табл. 13.8

1	2	3
		<p>Підготовка звіту про заходи із забезпечення безпеки етапу.</p> <p>Підготовка висновку про доцільність втілення проєкту з погляду економічної безпеки підприємства.</p> <p>Перевірка персоналу всіх рівнів, який буде брати участь у розробленні та реалізації проєкту.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення захисту інформації щодо проєкту.</li> <li>- Забезпечення захисту комерційної таємниці.</li> <li>- Протидія можливим проявам конкурентної розвідки.</li> <li>- Забезпечення безпеки персоналу проєкту.</li> <li>- Створення єдиного централізованого центру надходження, обробки та збереження інформації.</li> <li>- Забезпечення безпеки та контролю за порядком надходження, доступу, використання та збереження інформації.</li> <li>- Оцінка рівня інноваційної безпеки.</li> <li>- Контроль за дотриманням інноваційної безпеки проєкту.</li> <li>- Забезпечення безпеки проведення торгів, тендерів, на закупівлю обладнання, сировини та матеріалів.</li> <li>- Перевірка постачальників і субпідрядників.</li> <li>- Контроль безпеки укладених договорів і тендерів.</li> <li>- Контроль кадрової та трудової дисципліни.</li> <li>- Недопущення зловживань, шахрайства.</li> <li>- Контроль дотримання постачальниками та субпідрядниками контрактних умов.</li> <li>- Контроль безпеки та якості поставок.</li> <li>- Забезпечення охорони обладнання, сировини тощо при транспортуванні та збереженні до етапу монтажу.</li> </ul>
Виведення на ринок	Розроблення та проєктування інновації; освоєння; підготовка виробництва, закупівля чи модернізація обладнання, підготовка основних виробничих фондів, отримання дозволів і ліцензій.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення захисту інформації щодо проєкту.</li> <li>- Забезпечення захисту комерційної таємниці.</li> <li>- Протидія можливим проявам конкурентної розвідки.</li> <li>- Забезпечення безпеки персоналу проєкту.</li> <li>- Недопущення зловживань, шахрайства.</li> <li>- Контроль дотримання постачальниками та субпідрядниками контрактних умов.</li> <li>- Контроль безпеки та якості поставок.</li> <li>- Контроль за дотриманням технологічної та технічної безпеки підготовки до запуску чи модернізації виробництва.</li> <li>- Участь в узгодженні проєктної дозвільної документації, якщо така необхідна.</li> <li>- Отримання дозволів на початок робіт із пожежної безпеки.</li> <li>- Забезпечення безпеки охорони праці.</li> <li>- Контроль кадрової та трудової дисципліни.</li> </ul>

Продовження табл. 13.8

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Контроль дотримання безпеки виробничих випробувань.</li> <li>- Патентування та ліцензування інноваційної продукції.</li> <li>- Контроль дотримання безпеки вводу в експлуатацію.</li> <li>- Контроль дотримання безпеки виробництва.</li> <li>- Контроль інформації, наданої для PR-кампанії.</li> <li>- Перевірка субпідрядників і дилерських компаній.</li> <li>- Перевірка безпеки логістичної мережі збуту та реалізації продукції.</li> <li>- Контроль за безпекою зовнішнього середовища.</li> <li>- Спостереження за діями конкурентів та ринку, споживачів і реакціями на появу інновації.</li> <li>- Підготовка звіту про вжиті заходи та результати реалізації, програми забезпечення безпеки інноваційних проєктів.</li> </ul>
Зростання (поширення)	Підготовка виробництва, введення в експлуатацію.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення захисту інформації щодо проєкту.</li> <li>- Забезпечення захисту комерційної таємниці.</li> <li>- Протидія можливим проявам конкурентної розвідки.</li> <li>- Забезпечення безпеки персоналу проєкту.</li> <li>- Недопущення зловживань, шахрайства.</li> <li>- Контроль дотримання постачальниками та субпідрядниками контрактних умов.</li> <li>- Контроль безпеки та якості поставок.</li> <li>- Забезпечення безпеки охорони праці.</li> <li>- Контроль кадрової та трудової дисципліни.</li> <li>- Контроль дотримання безпеки виробництва.</li> <li>- Спостереження за діями конкурентів та ринку, споживачів і реакціями на появу інновації.</li> </ul>
Зрілість (насичення)	Серійне виробництво інноваційного продукту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення безпеки персоналу проєкту.</li> <li>- Недопущення зловживань, шахрайства.</li> <li>- Контроль дотримання постачальниками та субпідрядниками контрактних умов.</li> <li>- Контроль безпеки та якості поставок.</li> <li>- Забезпечення безпеки охорони праці.</li> <li>- Контроль кадрової та трудової дисципліни.</li> <li>- Контроль дотримання безпеки виробництва.</li> <li>- Спостереження за діями конкурентів та ринку, споживачів і реакціями на появу інновації.</li> </ul>

<p>Вихід з ринку</p>	<p>Відбір нових ідей; постановка завдання для виведення на ринок нового продукту; оцінка бізнесу та розроблення концепції проекту; техніко-економічне обґрунтування, бізнес-плану, прийняття рішення про інвестиції; планування проекту.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення безпеки персоналу проекту.</li> <li>- Контроль кадрової та трудової дисципліни.</li> <li>- Контроль дотримання безпеки виробництва.</li> <li>- Забезпечення безпеки охорони праці.</li> <li>- Спостереження за діями конкурентів та ринку, споживачів і реакціями на появу інновації.</li> <li>- Підготовка звіту про вжиті заходи та результати реалізації, програми забезпечення безпеки інноваційних проектів.</li> </ul>
----------------------	--	--

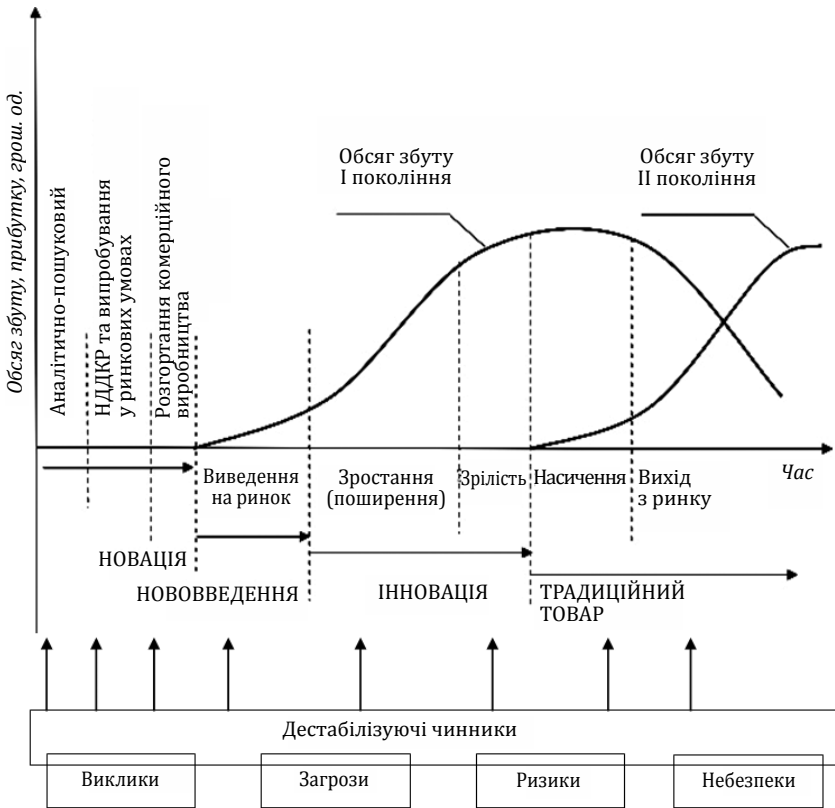
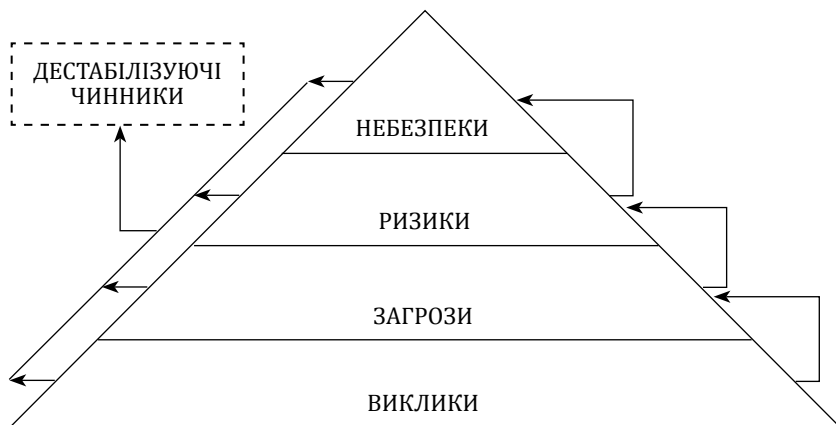


Рис. 13.12. Вплив дестабілізуючих чинників на етапи інноваційної діяльності підприємства

**Визначення категорій, які формують сукупність  
дестабілізуючих чинників впливу  
на процес інноваційної діяльності підприємства**

Назва категорії	Характеристика
Виклики	Сукупність обставин, не обов'язково негативного впливу, на які необхідно відреагувати; водночас їх ігнорування може спричинити позитивні чи негативні наслідки для підприємства.
Загроза	Вплив зовнішнього середовища, його суб'єктів чи внутрішніх елементів системи, що може зумовити втрати.
Ризик	Настання суб'єктивних і/або об'єктивних подій у кожній зі сфер діяльності підприємства у зв'язку з актуалізацією загрози, що здатні призвести до позитивних чи негативних наслідків для нього і спричинити відхилення від запланованих параметрів.
Небезпеки	Форма прояву загрози, що зумовлює реальні втрати.



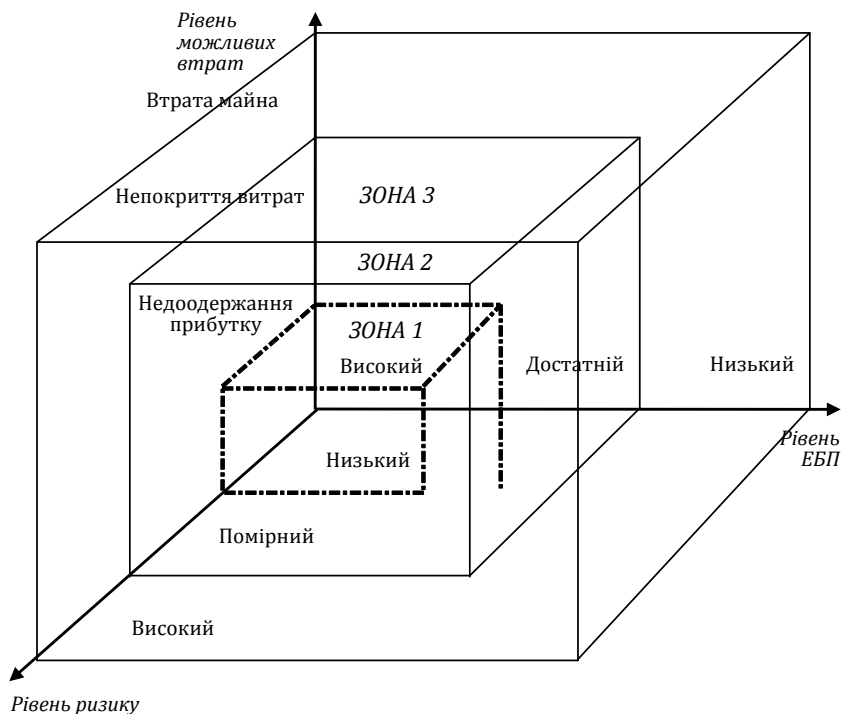
*Рис. 13.13. Ієрархічна схема відображення взаємозв'язку понять «виклики», «загрози», «ризик», «небезпеки»*



*Рис. 13.14. Структурна схема невизначеності у процесі інноваційної діяльності підприємств*



Рис. 13.15. Структурна схема процесу підтримки стабільного рівня економічної безпеки підприємства (ЕБП) з урахуванням впливу ризиків та загроз у сфері інноваційної діяльності



*Рис. 13.16. Результативність управлінської діяльності щодо мінімізації впливу ризиків у процесі інноваційної діяльності на рівень ЕБП*

Зона 1 характеризується низьким рівнем ризику (загрози), що не створює перешкод для підтримки існуючого рівня ЕБП та здійснення інноваційної діяльності.

У зоні 2 рівень ризику (загрози) є вищим, що зумовлює потребу розроблення комплексу заходів щодо її мінімізації:

- 1) диверсифікація ризиків – дає змогу так розподілити кошти між проектами, що підвищення рівня ризику одного нівелюється зниженням рівня ризику іншого;
- 2) створення інформаційної бази, що дає змогу попередити зростання ризиковості;
- 3) формування удосконалених вимог до процедури підбору кадрів та їхньої атестації;
- 4) організація захисту підприємства, зокрема фізичної безпеки, захисту комерційної таємниці;
- 5) страхування – передбачає захист від несприятливих змін внутрішнього і зовнішнього середовища та дає змогу гарантовано отримати запланований економічний ефект;
- 6) постійний моніторинг змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища<sup>96</sup>;
- 7) виявлення слабких сигналів зовнішнього і внутрішнього середовища і здійснення на їхній основі антисипативного управління, яке побудоване на аналізі слабких сигналів.

<sup>96</sup> Кокорева О. В. Вдосконалення управління економічною безпекою туристичних підприємств на основі матриці «економічна безпека туристичних підприємств – ризик». *Економіка Крима*. 2012. № 1 (38). С. 274–277.

*У зоні 3 доцільним є використання методів антикризового управління, адже тут можлива втрата майна чи зупинка діяльності підприємства. Це передбачає здійснення організаційних, виробничих, економічних, інвестиційних, зовнішньоекономічних, соціальних, екологічних заходів, спрямованих на фінансово-економічне оздоровлення підприємства, не спроможного виконувати свої зобов'язання<sup>97</sup>.*

### **Контрольні запитання**

1. У чому полягають особливості проєктної діяльності як основи інноваційної діяльності, які обумовлюють виникнення ризиків?
2. Що таке інноваційний ризик?
3. Які є позитивні і негативні аспекти інноваційного ризику для підприємства-інноватора?
4. Які чинники впливають на ріст ступеня інноваційного ризику?
5. Як рівень ризику залежить від часового етапу інноваційного проєкту?
6. Як залежить грошовий потік від етапу інноваційного проєкту?
7. Як залежить імовірність інвестиційної підтримки від етапу інноваційного проєкту?
8. Які основні етапи процесу управління ризиками інноваційного проєкту?
9. Які є основні елементи процесу управління ризиками інноваційного проєкту?
10. Які є види ризиків у процесі інноваційної діяльності підприємства?
11. Які є специфічні ризики інноваційного проєкту?
12. Охарактеризуйте процес оцінювання ризиків інноваційних проєктів.
13. У чому полягає статистичний метод кількісного аналізу ризиків інноваційної діяльності?
14. У чому полягає аналітичний метод кількісного аналізу ризиків інноваційної діяльності?
15. У чому полягає нормативний метод кількісного аналізу ризиків інноваційної діяльності?
16. У чому полягає метод експертних оцінок кількісного аналізу ризиків інноваційної діяльності?
17. У чому полягає метод дерева рішень кількісного аналізу ризиків інноваційної діяльності?

---

<sup>97</sup> Крикавський Є. В. Логістика : підручник. Львів : ЛДУ «Львівська політехніка», 1999. 264 с.



18. У чому полягають переваги і недоліки методів кількісного аналізу інноваційних проєктів?

19. Якою є структура діяльності інноваційно активного підприємства?

20. Що охоплює поле дії процесу забезпечення економічної безпеки інноваційного проєкту?

21. Охарактеризуйте завдання у процесі забезпечення економічної безпеки на підготовчому етапі життєвого циклу інновації.

22. Охарактеризуйте завдання у процесі забезпечення економічної безпеки на етапі виведення на ринок життєвого циклу інновації.

23. Охарактеризуйте завдання у процесі забезпечення економічної безпеки на етапі зростання (поширення) життєвого циклу інновації.

24. Охарактеризуйте завдання у процесі забезпечення економічної безпеки на етапі зрілості життєвого циклу інновації.

25. Охарактеризуйте завдання у процесі забезпечення економічної безпеки на етапі насичення життєвого циклу інновації.

26. Охарактеризуйте завдання у процесі забезпечення економічної безпеки на етапі виходу з ринку життєвого циклу інновації.

27. Охарактеризуйте вплив дестабілізуючих чинників на етапи інноваційної діяльності підприємства.

28. Які є дестабілізуючі чинники впливу на процес інноваційної діяльності підприємства?

29. Охарактеризуйте структурну схему невизначеності у процесі інноваційної діяльності підприємств.

30. Охарактеризуйте структурну схему процесу підтримки стабільного рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу ризиків та загроз у сфері інноваційної діяльності.

## Тема 14

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ

14.1. Сутність інвестицій та інвестиційної діяльності.

14.2. Класифікація інвестицій та їх види.

14.3. Функції та механізм інвестиційного менеджменту.

14.4. Інвестиційна активність підприємств.

### 14.1. Сутність інвестицій та інвестиційної діяльності

Автори	Утождження суті категорії	Переваги	Недоліки
М. Войнаренко, Л. Бушовська	– Як сукупність дій і заходів з розміщення коштів (інвестицій), величини прибутку і досягнення позитивного фінансового результату підприємства.	– Підпорядковано теорії інвестування; – має цілеспрямований характер.	– Не відображає засобів реалізації дій.
О. Дем'ячук, В. Костецький	– Як фактор розвитку підприємства.	– Вказує на його вплив на стан економічної безпеки підприємства; – спрямовано на реформування системи управління інвестиційною діяльністю.	– Частково розкриває взаємозв'язок з іншими факторами розвитку.
П. Доурмес	– Як процес вкладання ресурсів, що забезпечують безперервність життєдіяльності підприємства.	– Визначення цільового спрямування; – зв'язок із інноваціями.	– Громіздкість розкритого поняття.
Т. Майорова	– Як інвестиційний процес, який потребує проектної підтримки, здійснення проектного аналізу.	– Враховує всі етапи життєвого циклу інвестиційного процесу; – вказує на багатогранність цього поняття; – розкриває зв'язок з управлінням.	– Надмірна увага до проектної складової реалізації інвестиційних рішень.
Б. Нкайя, М. Ларка	– Як умова забезпечення зростання ефективності підприємницької діяльності і фінансової стійкості підприємства.	– Вказує на особливості здійснення інвестиційної діяльності.	– Ускладнює розуміння досліджуваного поняття.

Т. Пічугіна, Л. Забродська	– Як вид господарської діяльності, пов'язаний із витратами певних ресурсів.	– Поняття розглянуто з позиції організації процесу інвестування; – вказує на необхідність управління та зв'язок з розвитком економіки підприємства.	– Не розкриває інвестиційної сутності поняття; – відсутні цілі його здійснення.
В. Федоренко	– Як комплекс заходів і дій фізичних і юридичних осіб, які вкладають власні кошти з метою отримання прибутку.	– Враховано комплексний характер процесу; – має цілеспрямований характер.	– Не відображає методів реалізації дій.
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	– Як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій.	– Розкриває види інвестиційної діяльності; – розкриває зв'язок з управлінням.	– Не враховує процесної складової інвестиційної діяльності.

Рис 14.1. Критичний аналіз сутності поняття «інвестиційна діяльність»<sup>98</sup>

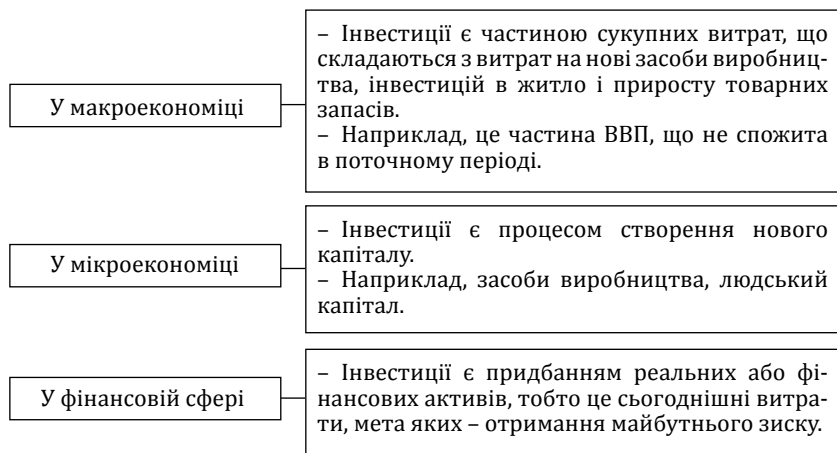


Рис.14.2. Поняття інвестицій у різних галузях практичної діяльності

<sup>98</sup> Кривов'язюк І. В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. *Науковий вісник ХДУ*. 2018. С. 83–90. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/377/374>

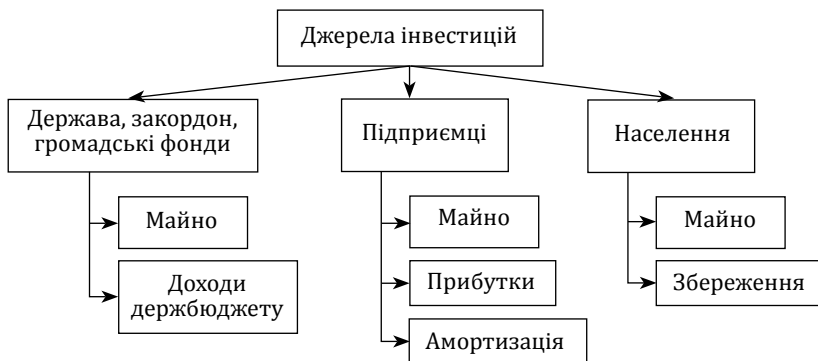


Рис. 14.3. Перелік джерел інвестицій<sup>99</sup>

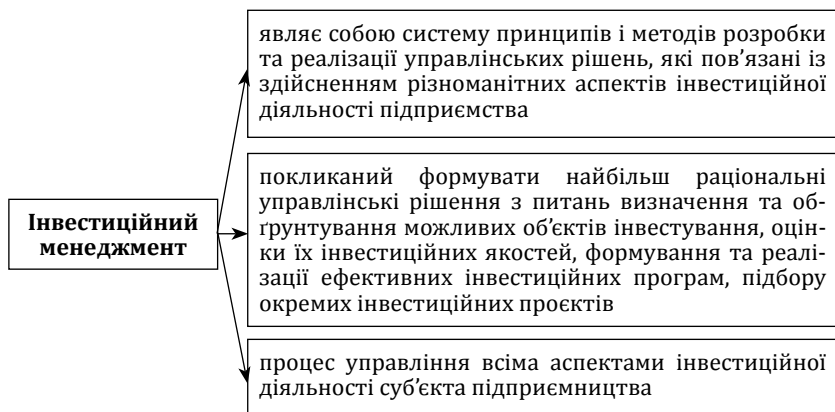


Рис. 14.4. Зміст інвестиційного менеджменту з погляду різних теорій

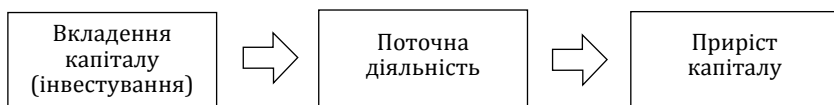


Рис. 14.5. Інвестиційний процес

<sup>99</sup> Деньга С. М. Сутність і класифікація інвестицій. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2335/1/30.pdf>

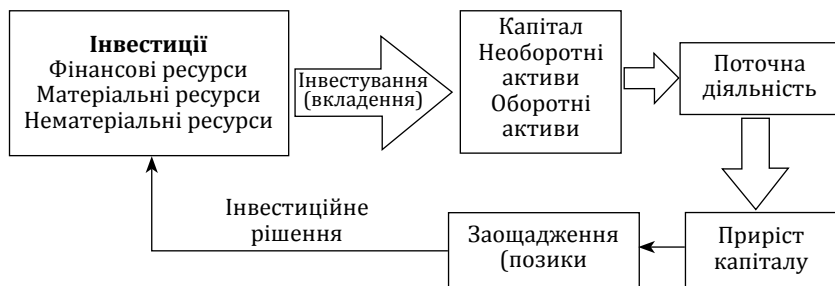


Рис.14.6. Інвестиційний цикл<sup>100</sup>

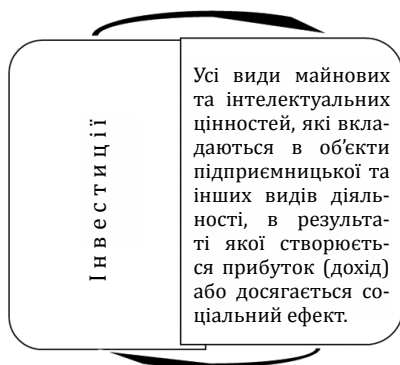


Рис. 14.7. Сутність інвестицій за Законом України «Про інвестиційну діяльність»

Таблиця 14.1

Підходи до визначення терміна «інвестиції»<sup>101</sup>

Аспекти та явища інвестицій	Підходи				
	економічний	фінансовий	соціальний (споживчий)	затратний	ресурсний
Витрати	Вкладення капіталу	Вкладення активів та коштів	Відмова від нинішнього споживання благ	Видатки на основний і оборотний капітал	Фінансові ресурси для відтворення основних засобів
Результати	Збільшення капіталу	Отримання доходу	Більш повне задоволення потреб у майбутньому	-	-

<sup>100</sup> Денгя С. М. Сутність і класифікація інвестицій. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2335/1/30.pdf>

<sup>101</sup> Там само.

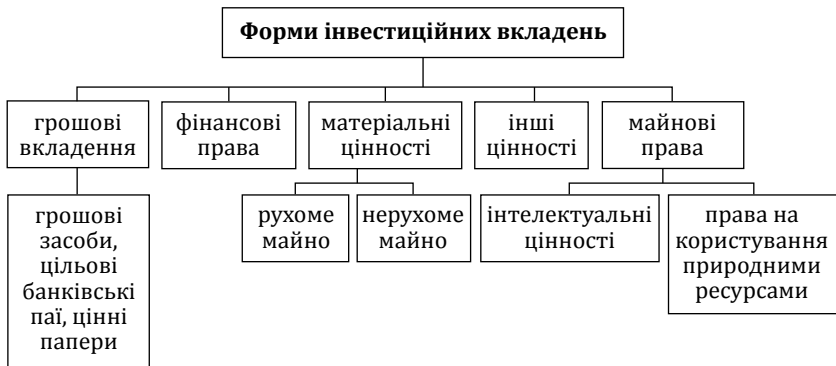


Рис. 14.8. Форми інвестиційних вкладень

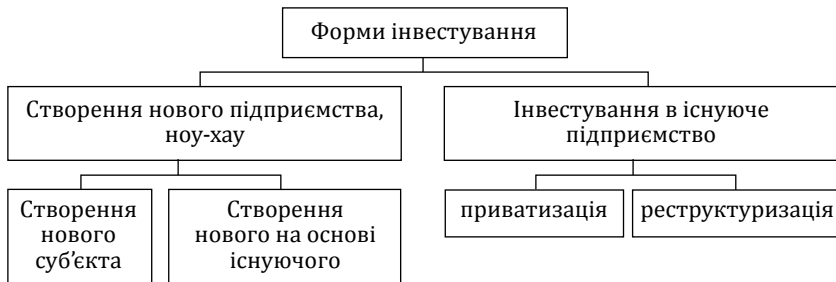


Рис. 14.9. Форми інвестування підприємства



Рис. 14.10. Сфера інвестиційного середовища

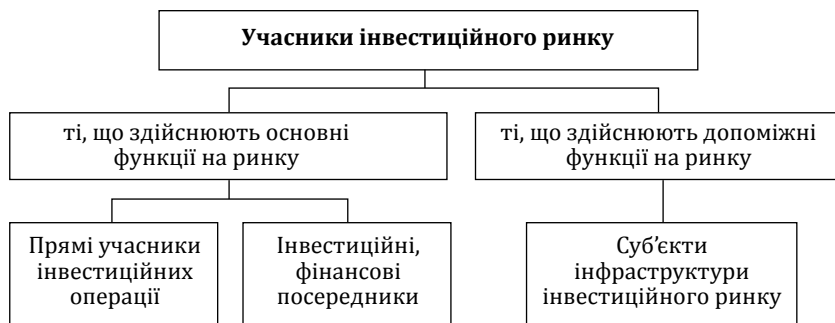


Рис. 14.11. Учасники інвестиційного ринку

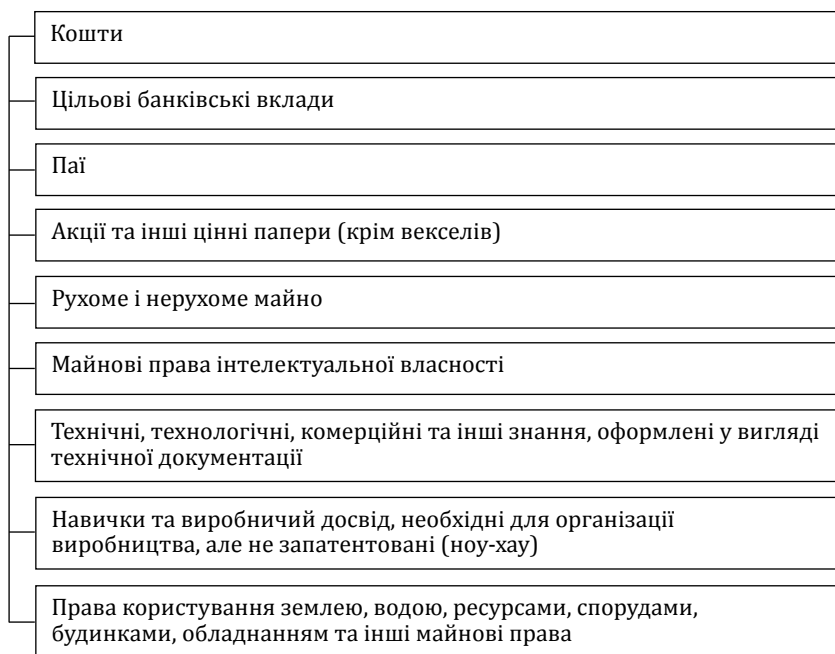
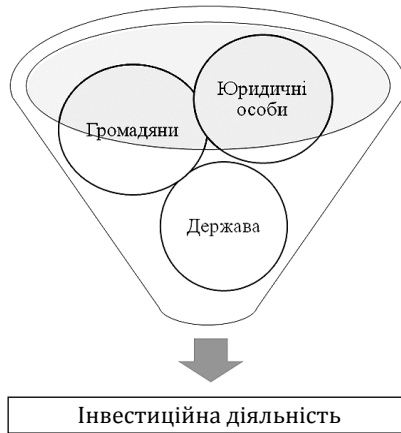
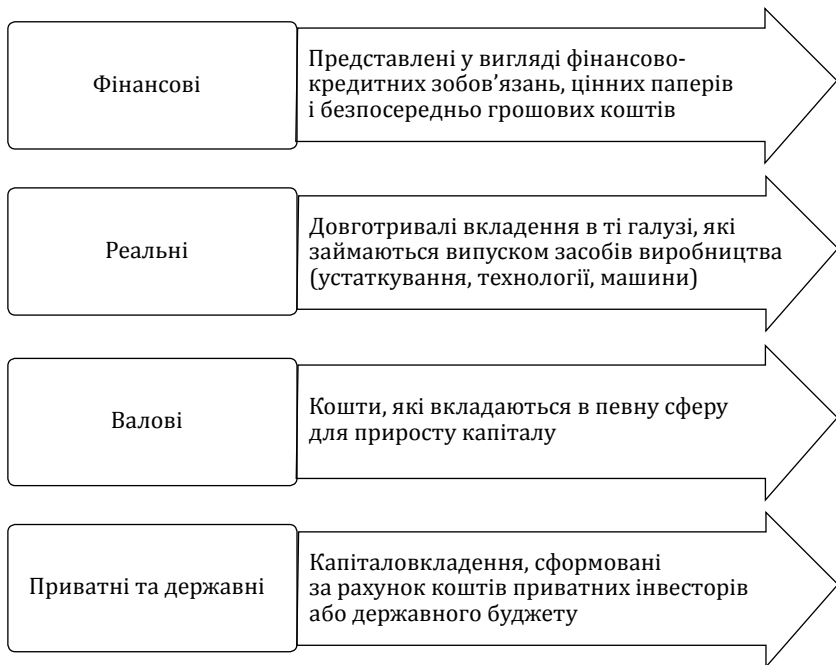


Рис. 14.12. Види майнових та інтелектуальних цінностей



*Рис. 14.13. Суб'єкти інвестиційної діяльності*



*Рис.1.4.14. Види інвестицій у сучасній економічній системі та їх характеристика*

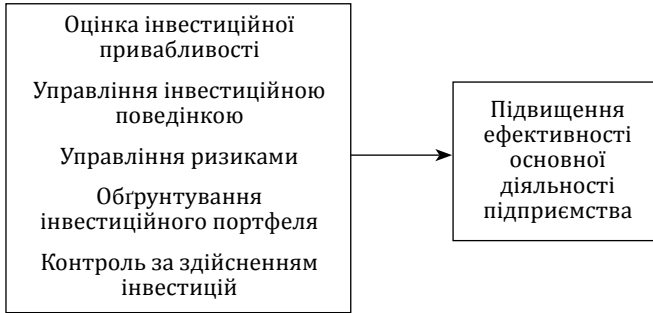




*Рис.14.5. Основні етапи формування інвестиційних ресурсів підприємства*



*Рис.14.16. Особливості інвестиційної діяльності підприємства*



*Рис. 14.17. Процес управління інвестиційною діяльністю підприємства*



*Рис. 14.18. Послідовність здійснення інвестиційної діяльності підприємства*

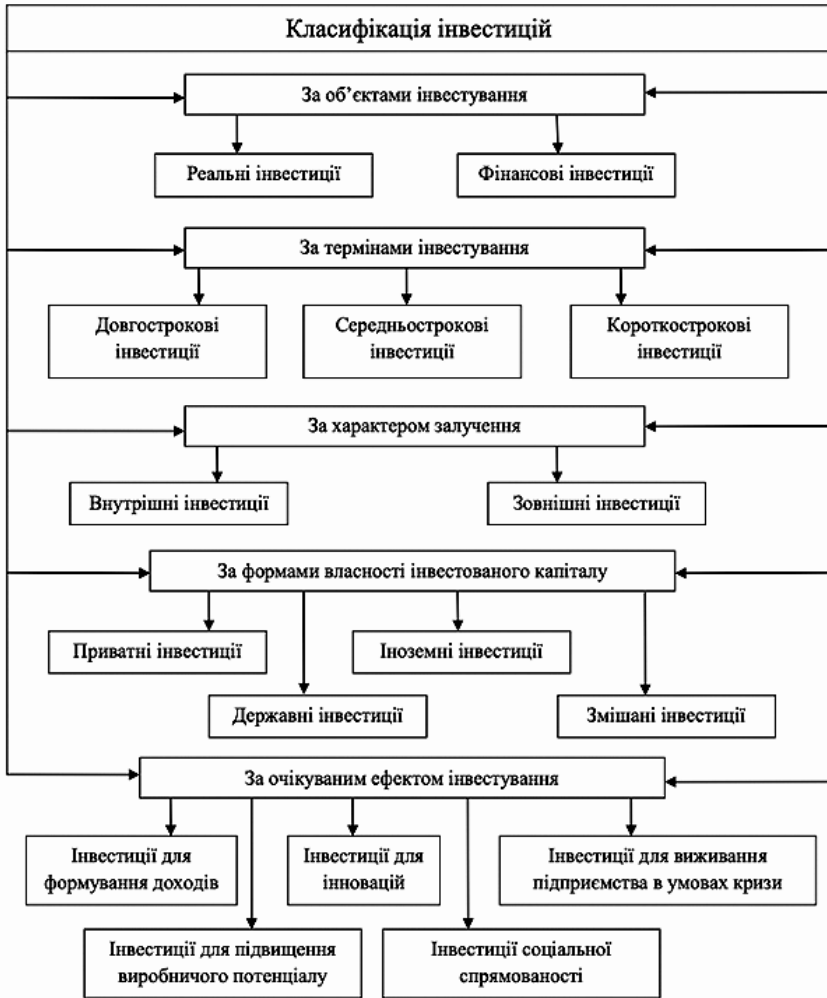
## 14.2. Класифікація інвестицій та їх види



Рис. 14.19. Класифікація інвесторів за основними ознаками

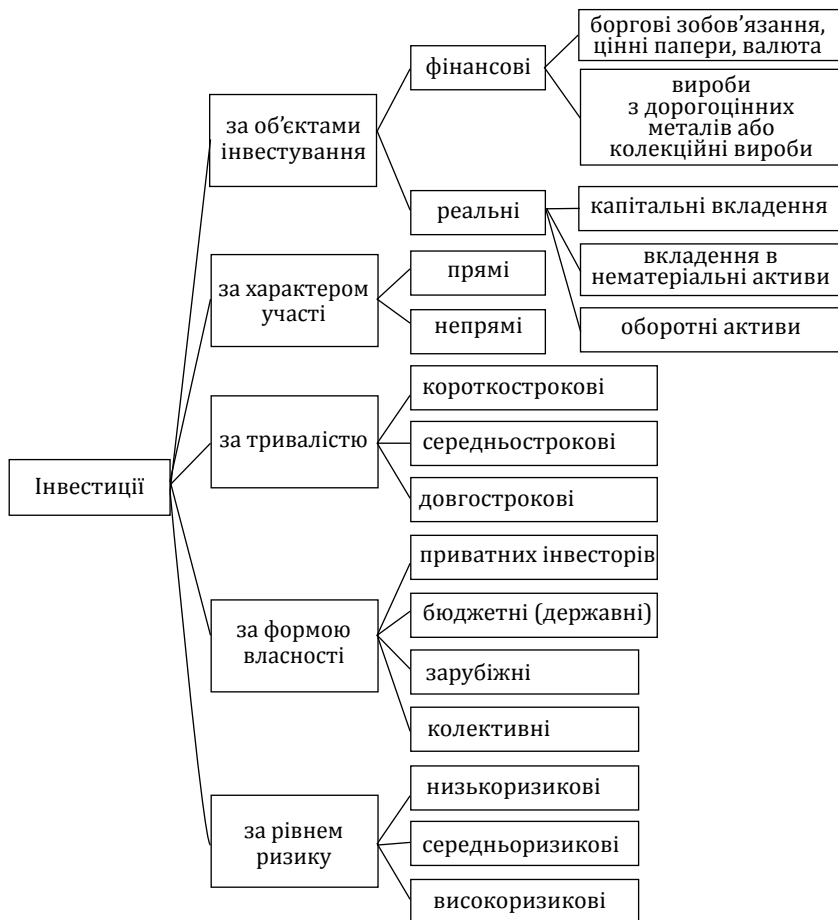


Рис. 14.20. Основні форми державного регулювання інвестиційної діяльності



*Рис. 14.21. Класифікація інвестицій за цілями управління інвестиційною діяльністю підприємства<sup>102</sup>*

<sup>102</sup> Бушовська Л. Б. Управління інвестиційною діяльністю підприємства. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/28.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf)



*Рис. 14.22. Види інвестицій за різними класифікаційними ознаками*

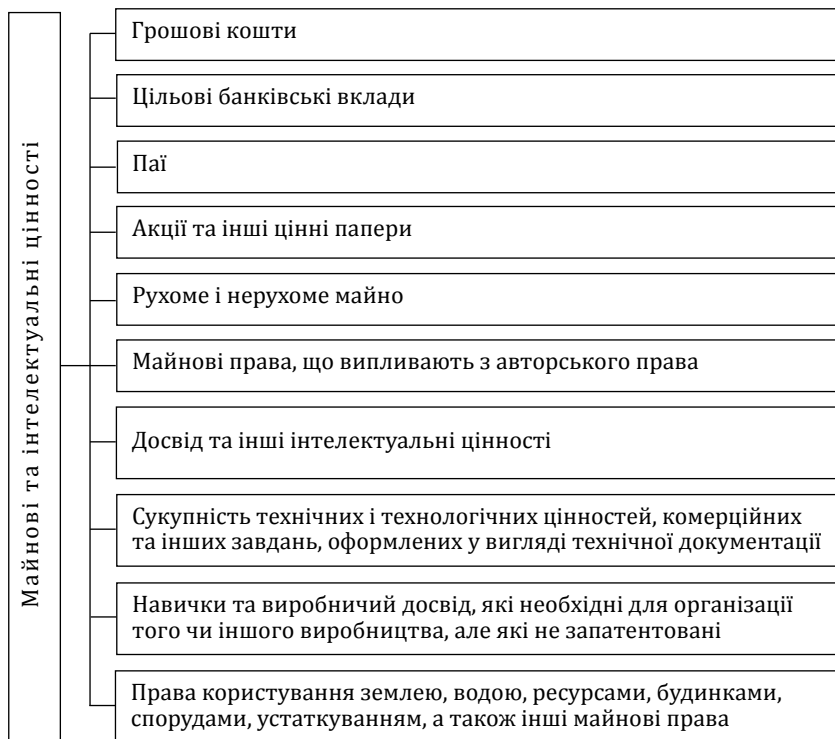


Рис. 14. 23. Види майнових та інтелектуальних цінностей за Законом України «Про інвестиційну діяльність»

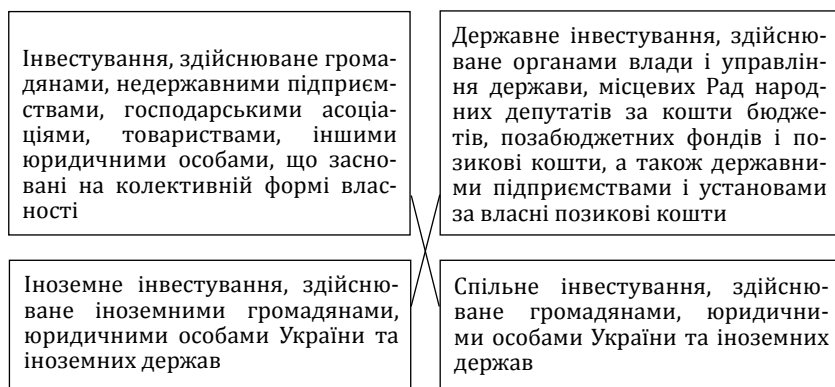


Рис. 14.24. Основні фактори інвестиційної діяльності за Законом України «Про інвестиційну діяльність»

### 14.3. Функції та механізм інвестиційного менеджменту

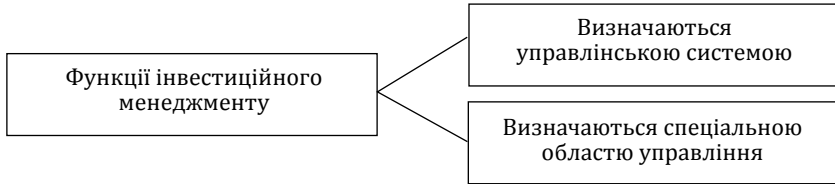


Рис. 14.25. Система інвестиційного менеджменту

Таблиця 14.2

#### Функції інвестиційного менеджменту

Функції	Характеристика
1	2
Прогнозування інвестиційного ринку та його аналіз	Дослідження та аналіз інвестиційного ринку країни, галузі та регіону. Вплив цих факторів на інвестиційну діяльність підприємства. Також досліджуються правові та законодавчі умови інвестиційної діяльності товариства за формами інвестування. На основі аналізу цілей, завдань і завдань компанії складається прогноз інвестиційного ринку загалом та діяльності окремого підприємства.
Розроблення стратегічних напрямків здійснення інвестиційної діяльності	На основі цільових напрямів розвитку (загальна стратегія економічного розвитку) компанії та її інвестиційних можливостей (наявність власних і зовнішніх інвестиційних коштів) та прогнозу інвестиційного ринку створюється система інвестиційних цілей: участь у системі інвестування, проекти та інвестиційні програми держави, сфери та її основні напрями на довгострокову перспективу. Пріоритетні завдання встановлюються на короткострокову перспективу.
Розроблення формування стратегії інвестиційних ресурсів	Визначено загальну потребу в інвестиційних ресурсах, необхідних для реалізації інвестиційної стратегії компанії. Створювати інвестиційні фонди можна з усіх можливих джерел: власних, залучених та позикових. Визначено ефективність отримання кредиту, а особливо отримання коштів на реалізацію інвестиційної стратегії. Необхідно оптимізувати структуру інвестиційних ресурсів і забезпечити ефективність та раціональність їх використання, а також забезпечити фінансову стійкість і платоспроможність підприємства.
Оцінка інвестиційної привабливості проектів та вибір найбільш ефективних	Для дослідження відбираються інвестиційні проекти, які найбільше відповідають інвестиційній стратегії компанії; буде проведено їх поглиблений аналіз, розраховано показники економічної ефективності окремих інвестиційних проектів та здійснено їх відбір за певними критеріями.
Оцінка вартості інвестицій окремих ФІ та вибір найбільш ефективних	Оцінюються пропозиції ФІ (цінних паперів) на ринку; оцінюються окремі показники вартості їхніх інвестицій; розраховується їх фактична ринкова вартість; обирається найефективніший з них.



Закінчення табл. 14.2

1	2
Проектування інвестиційного портфеля та його оцінка за критеріями прибутковості, ризику та ліквідності	З урахуванням можливості отримання інвестиційних коштів і розрахованих показників прибутковості та ризику для кожного інвестиційного проекту та фінансового інструменту.
Планування інвестиційних програм та проектів, управління їх реалізацією	Розробляються календарні плани реалізації окремих інвестиційних проектів та їхні бюджети. Для поточного планування і управління інвестиційними програмами та проектами розроблені різні типи планів. Це допомагає ефективно управляти створеним інвестиційним портфелем.
Реалізація та моніторинг інвестиційних програм і проектів	Створено систему показників, пов'язаних з виконанням індивідуальної інвестиційної програми та індивідуального інвестиційного проекту; визначається періодичність збору та аналізу інформації; основні фактори затримок або відхилень за всіма показниками окремого проекту, що дасть змогу швидко реагувати та усунути різноманітні перешкоди для успішної реалізації програм і проектів.
Підготовка рішень про своєчасне припинення неефективних інвестиційних проектів	Через зміни зовнішніх і внутрішніх факторів фактична або очікувана ефективність окремих інвестиційних проектів ФІ може бути значно нижчою за очікувану. Тому приймається рішення про вихід з таких інвестиційних проектів. Інвестиційний портфель коригується шляхом вибору інших інвестиційних проектів або інвестиційних фондів, в які реінвестується вивільнений капітал.

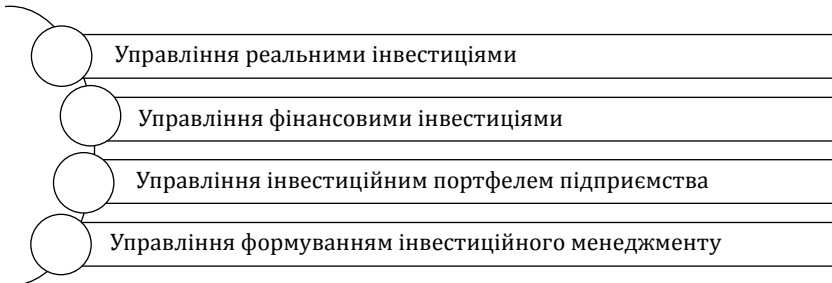


Рис.14.26. Напрями інвестиційного менеджменту

## 14.4. Інвестиційна активність підприємств

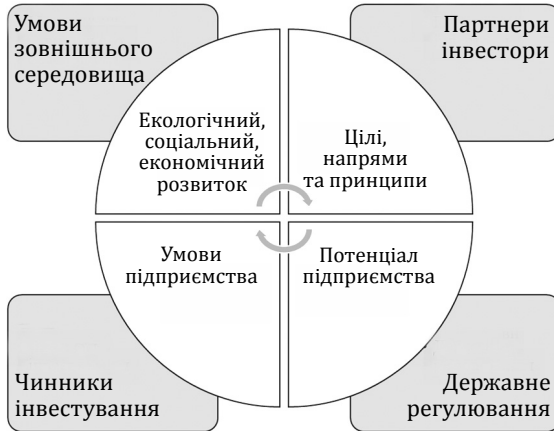
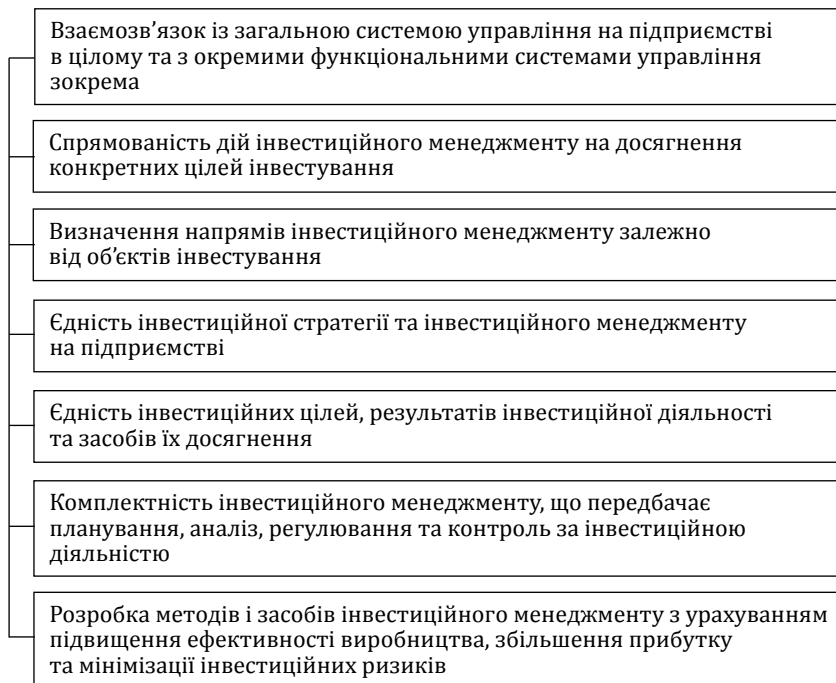


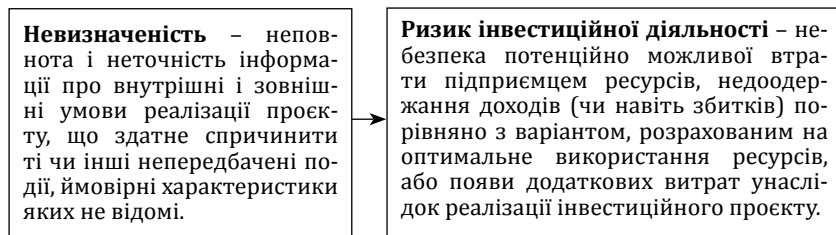
Рис. 14.27. Сфери інвестиційної активності підприємства



Рис. 14.28. Етапи процесу формування інвестиційної стратегії підприємства



*Рис. 14.29. Основні принципи ефективного управління інвестиційною діяльністю*



*Рис. 14.30. Розуміння невизначеності та ризику в інвестиційній діяльності<sup>103</sup>*

<sup>103</sup> Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Університет менеджменту освіти, 2016. 614 с.

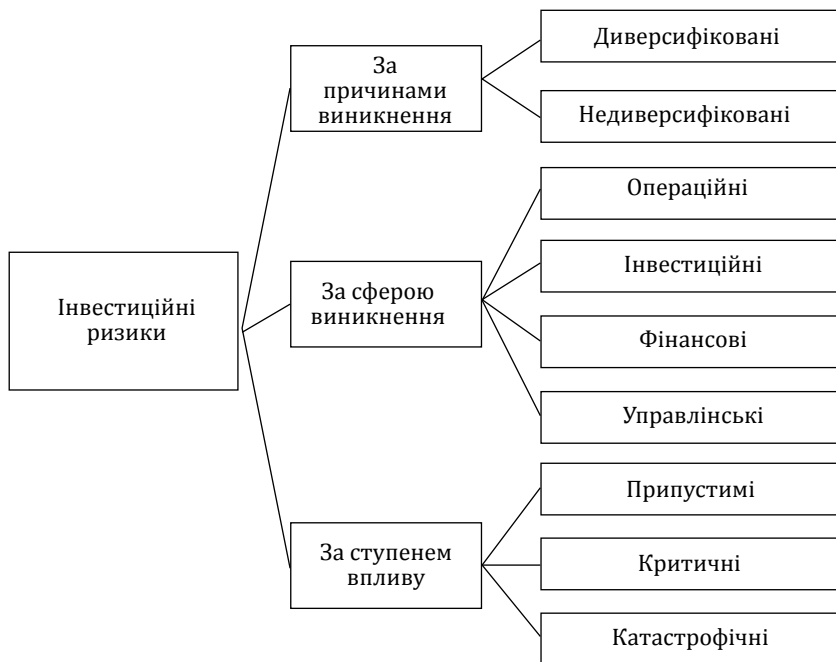


Рис.14.31. Види інвестиційних ризиків

### Контрольні запитання

1. Розкрийте суть поняття «інвестиції»?
2. Яким законом висвітлюється інвестиційна діяльність в Україні?
3. Наведіть основні характеристики інвестиційної діяльності.
4. Якими є переваги і недоліки інвестиційної діяльності з погляду різних вчених?
5. Опишіть послідовність здійснення інвестиційної діяльності.
6. Розкрийте сутність інвестицій у різних сферах практичної діяльності.
7. Які є джерела інвестицій?
8. У чому суть інвестиційного менеджменту?
9. Які є основні фактори процесу інвестиційної діяльності?
10. Розкрийте основні характеристики інвестиційної діяльності підприємства.

11. Які є етапи формування інвестиційних ресурсів підприємства?
12. За якими ознаками класифікують інвестиції?
13. Вкажіть послідовність здійснення інвестиційної діяльності.
14. Які є форми державного регулювання інвестиційної діяльності?
15. Які бувають види майнових та інтелектуальних цінностей?
16. Розкрийте основні етапи процесу формування інвестиційної стратегії підприємства.
17. На чому базується механізм інвестиційного менеджменту?
18. Охарактеризуйте напрями інвестиційного менеджменту.
19. Якими є функції інвестиційного менеджменту? Обґрунтуйте.
20. Яка відмінність між внутрішнім і зовнішнім середовищем активності підприємницької діяльності?
21. Розкрийте основні принципи ефективного управління інвестиційною діяльністю.
22. Що розуміється під невизначеністю підприємницької діяльності?
23. Що таке ризик підприємницької діяльності?
24. Якими є принципи ефективного управління інвестиційною діяльністю? Обґрунтуйте.
25. Які є види інвестиційних ризиків?

## Тема 15

# УПРАВЛІННЯ РЕАЛЬНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

15.1. Поняття і сутність реальних інвестицій.

15.2. Особливості та форми здійснення реальних інвестицій підприємства.

15.3. Поняття, сутність та основні особливості проектного ризику

### 15.1. Поняття і сутність реальних інвестицій

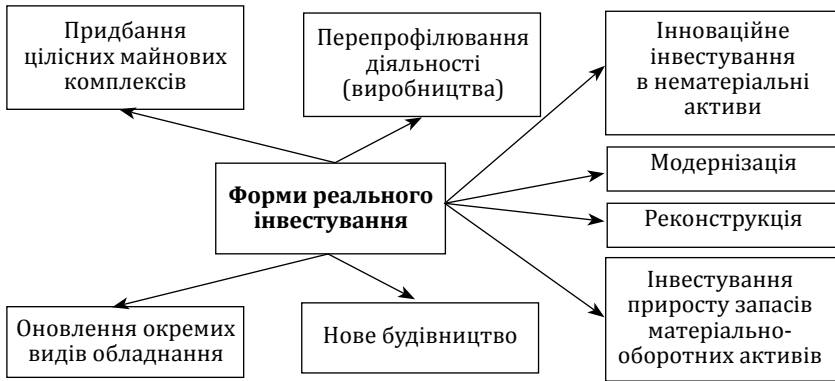


Рис.15.1. Основні форми реального інвестування<sup>104</sup>

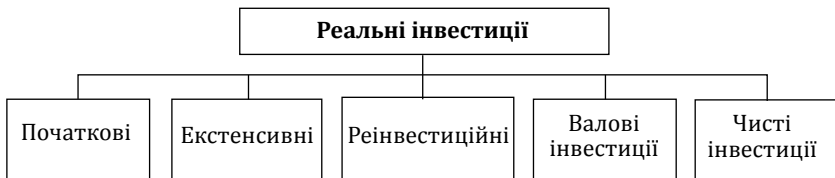


Рис.15.2 Види реальних інвестицій

<sup>104</sup> Фінансовий менеджмент : підручник / М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.; за ред. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

## 15.2. Особливості та форми здійснення реальних інвестицій підприємства

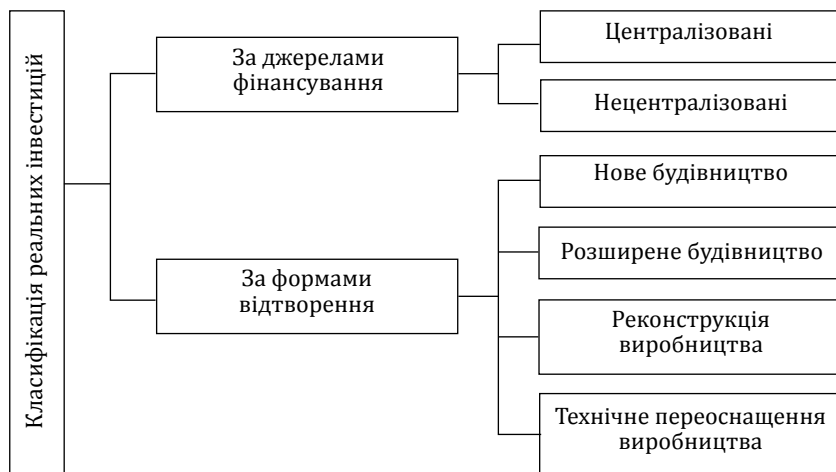


Рис. 15.3. Класифікація реальних інвестицій

## 15.3. Поняття, сутність та основні особливості проектного ризику

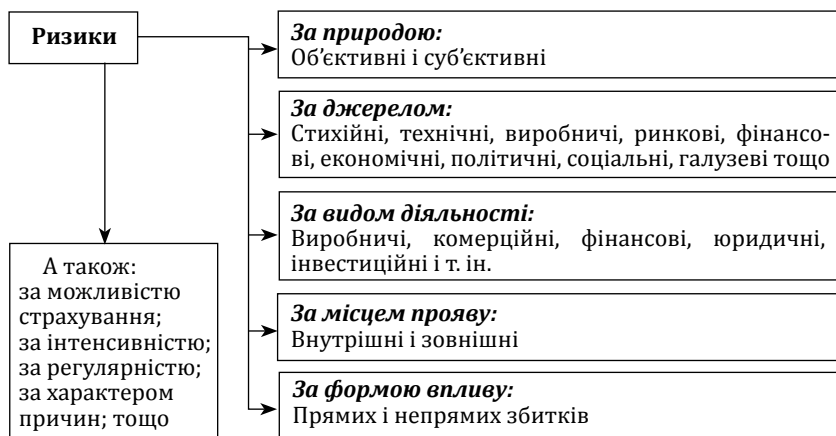


Рис. 15.4. Класифікація ризиків<sup>105</sup>

<sup>105</sup> Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

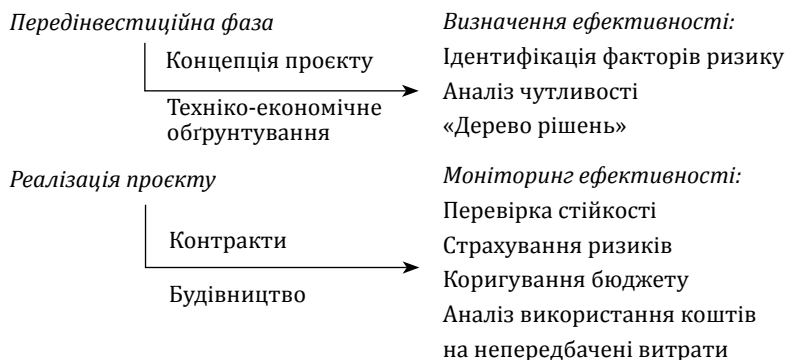


Рис. 15.5. Управління ризиком протягом життєвого циклу проєкту



Рис. 15.6. Взаємозв'язок зацікавлених сторін проєкту

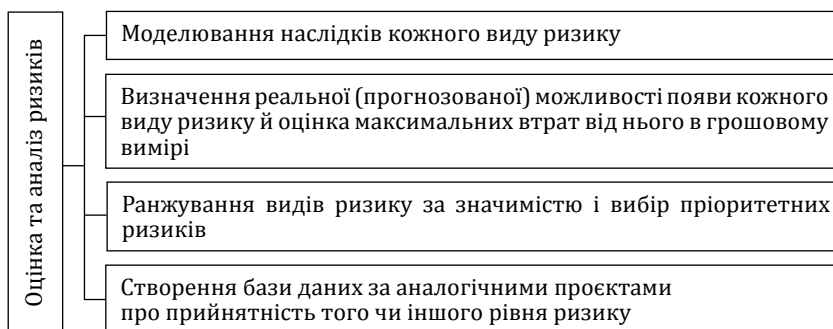


Рис. 15.7. Характеристика оцінки та аналізу ризиків



### **Контрольні запитання**

1. Які є форми реального інвестування?
2. Які види реальних інвестицій бувають?
3. Що таке «реальні інвестиції»?
4. За якими ознаками класифікують інвестиційні ризики?
5. На чому базується механізм управління ризиком протягом життєвого циклу проєкту?
6. Які зацікавлені сторони проєкту можуть бути?
7. Який взаємозв'язок зацікавлених сторін проєкту?
8. Якими є характеристики оцінки та аналізу ризиків?

## Тема 16

# УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

16.1. Сутність і класифікація фінансових інвестицій.

16.2. Портфель фінансових інвестицій та особливості управління ним.

16.3. Основні показники оптимізації портфеля.

### 16.1. Сутність і класифікація фінансових інвестицій

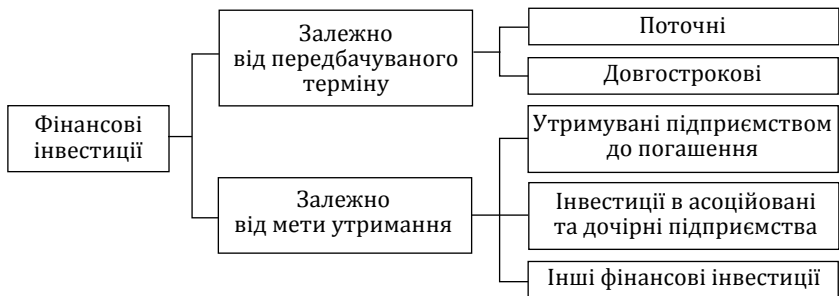


Рис. 16.1. Характеристика фінансових інвестицій

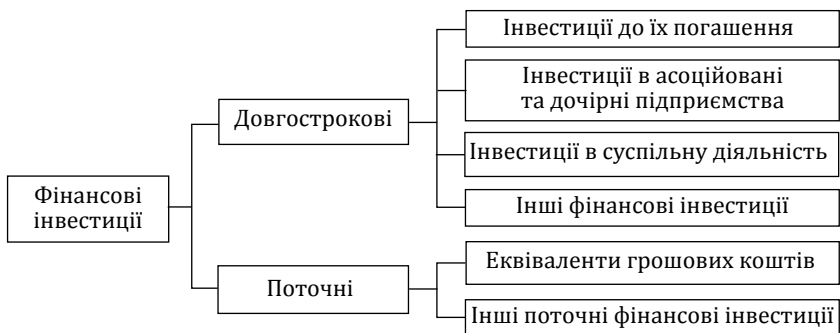
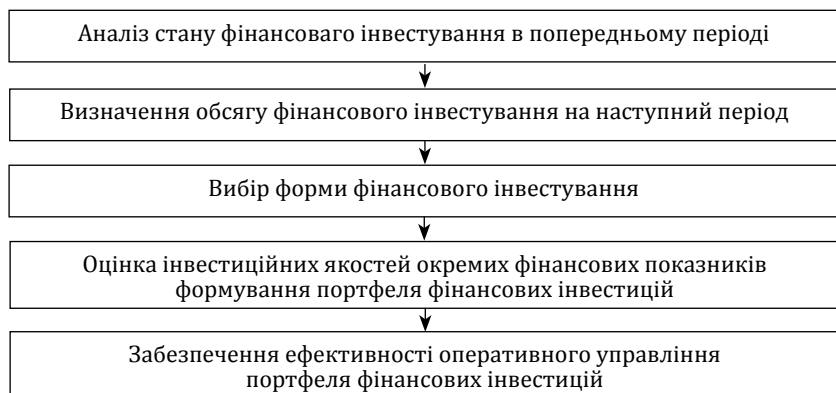
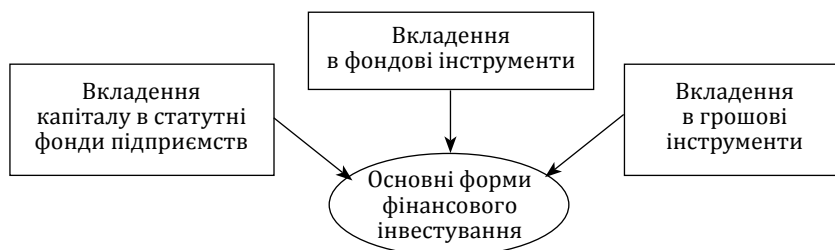


Рис. 16.2. Види фінансових інвестицій залежно від передбачуваного терміну

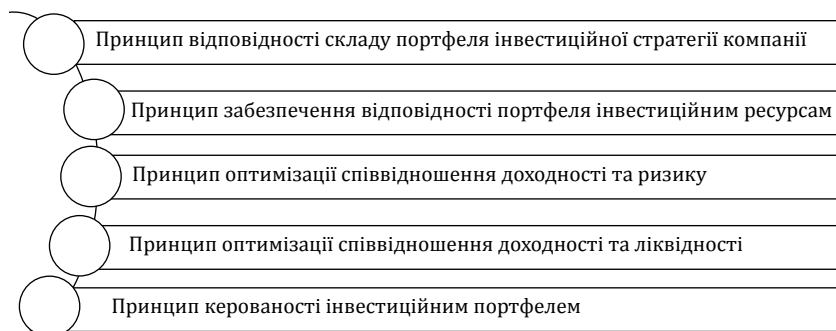


*Рис. 16.3. Основні етапи розробки механізму управління фінансовими інвестиціями*



*Рис. 16.4. Форми фінансового інвестування*

## 16.2. Портфель фінансових інвестицій та особливості управління ним



*Рис. 16.5. Принципи формування інвестиційного портфеля*



*Рис. 16.6. Етапи процесу формування інвестиційного портфеля*

## 16.3. Основні показники оптимізації портфеля

Таблиця 16.1

### Основні показники, що відповідають оптимізації портфеля

Показник	Розрахунки	Пояснення
Коефіцієнт варіації	$K_{\text{кф}} = \sum P_{1,2} ((D_1 - \overline{D_1}) / \sigma_1) \times ((D_2 - \overline{D_2}) / \sigma_2)$	$P_{1,2}$ – ймовірність виникнення можливих варіантів відхилень прибутковості за кожним з порівнюваних фінансових інструментів; $D_1$ і $D_2$ – варіанти рівня прибутковості відповідно за 1-м і 2-м фінансовим інструментом у процесі їх коливання;
Рівень доходності портфеля	$PD_{\text{п}} = \sum_{i=1}^n PD_i \cdot x_i$	$\overline{D_1}$ і $\overline{D_2}$ – середній рівень прибутковості відповідно за 1-м і 2-м фінансовим інструментом;
Рівень ризику портфеля	$PP_{\text{п}} = \sum_{i=1}^n \beta_i \cdot x_i + RHP_{\text{п}}$	$\sigma_1$ і $\sigma_2$ – середньоквадратичні (стандартні) відхилення прибутковості відповідно за 1-м і 2-м фінансовим інструментом; $PD_i$ – рівень доходності окремих фінансових інструментів;
Бета-коефіцієнт	$\beta = \frac{\rho \cdot \sigma_{\text{п}}}{\sigma_{\text{к}}}$	$x_i$ – питома вага окремих фінансових інструментів у загальній вартості інвестиційного портфеля, що виражена десятковим дробом; $n$ – кількість фінансових інструментів у портфелі; $\beta_i$ – рівень систематичного ризику окремих фінансових інструментів інвестування, що включені до портфеля (вимірюється за допомогою бета-коефіцієнта); $RHP_{\text{п}}$ – рівень несистематичного ризику портфеля, що досягнутий в процесі його диверсифікації; $\rho$ – кореляція (залежність) між доходами від цінних паперів і ринковими доходами; $\sigma_{\text{п}}$ – середньоквадратичне відхилення доходу від цінних паперів, що входять до портфеля; $\sigma_{\text{к}}$ – середньоквадратичне відхилення ринкового доходу; $\beta = 1$ – ступінь ризику портфеля середній; $\beta < 1$ – ступінь ризику портфеля низький; $\beta > 1$ – ступінь ризику портфеля високий.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрийте сутність та наведіть класифікацію фінансових інвестицій.
2. Як розуміти поняття «фінансові інвестиції»?
3. Які є класифікаційні ознаки фінансових інвестицій?
4. Що таке портфель фінансових інвестицій?
5. Які особливості управління портфелем фінансових інвестицій?
6. Які показники відповідають оптимізації портфеля?
7. Які етапи процесу формування інвестиційного портфеля?

## Тема 17

# УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

17.1. Інвестиційні проєкти, їх класифікація.

17.2. Основні складові та цілі проєктного менеджера.

17.3. Поняття бізнес-плану з реалізації інвестиційного проєкту, його зміст і порядок розроблення.

### 17.1. Інвестиційні проєкти, їх класифікація

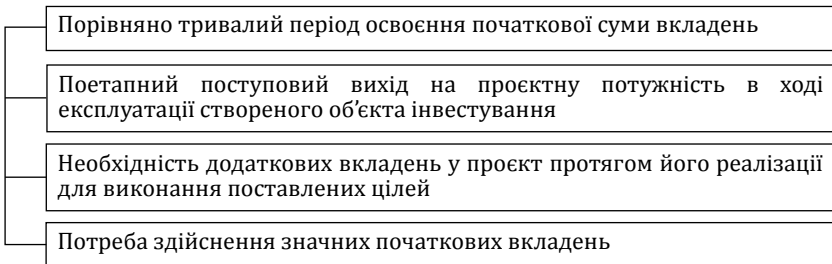


Рис. 17.1. Головні особливості інвестиційного проєкту

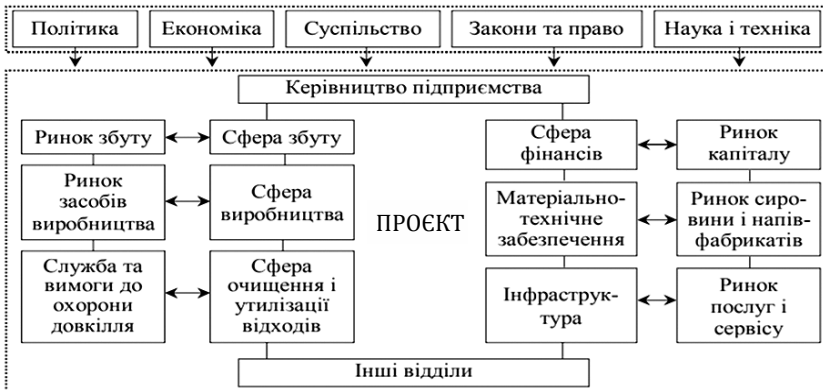


Рис. 17.2. Схема середовища проєкту<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.



Рис. 17.3. Види проєктів

## 17.2. Основні складові та цілі проєктного менеджера



Рис. 17.4. Складові проєктного менеджера

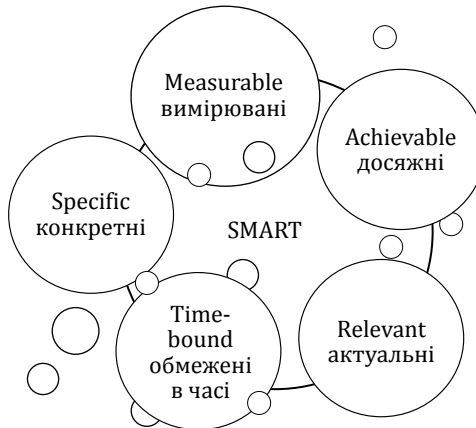


Рис. 17.5. Цілі проєктного менеджера за SMART-підходом





Рис. 17.6. Функції управління інвестиційними проектами

*Інститут управління проектами (IUP)*

Всесвітньо відома організація, що є лідером у сфері управління проектами та вдосконалення галузі з управління проектами. Інститут управління проектами (IUP, або PMI, тобто *Project Management*) працює майже в 200 країнах.

*Міжнародна асоціація з управління проектами  
(International Project Management Association, IPMA)*

Неприбуткова професійна асоціація, об'єднує понад 50 національних асоціацій. Серед них Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ», яка приєдналась до міжнародної спільноти в 1993 р. і є національним відділенням IPMA, а з 1997 р. співпрацює з Інститутом управління проектами (PMI).

*Асоціація з управління проектами  
(Association for Project Management, APM)*

Незалежна національна організація у Великій Британії, яка створена в 1972 р. Займається розробленням стандартів оцінювання компетенції менеджерів для управління програмами та портфелями (*The APM Body of Knowledge*).

*Асоціація з управління проектами Японії  
(Association for Project Management of Japan, PMAJ)*

Неурядова організація, яка випродукувала унікальний японський підхід до управління проектами. У межах цієї асоціації було створено комітет з інноваційного розвитку, який в подальшому розробив стандарт проектної діяльності під назвою «Керівництво з управління проектами та програмами для впровадження інновацій на підприємствах» (P2M).

*Міжнародне об'єднання з розробки стандартів управління проектами  
(Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS)*

Неприбуткова організація, що об'єднує волонтерів з метою розроблення кваліфікаційних стандартів для проект-менеджерів.

*Рис. 17.7. Міжнародні асоціації,  
що займаються сертифікацією проектної діяльності<sup>107</sup>*

<sup>107</sup> Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

<b>Стадії інвестиційного циклу</b>	<b>Інвестиційні витрати</b>
Початкові інвестиції	1. Капітальні витрати: <ul style="list-style-type: none"> <li>- придбання земельних ділянок;</li> <li>- будівельно-монтажні роботи;</li> <li>- придбання, доставка та монтаж обладнання.</li> </ul> 2. Проектно-організаційні витрати: <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектно-пошукових робіт;</li> <li>- з реклами;</li> <li>- підготовка кадрів;</li> <li>- інші витрати.</li> </ul> 3. Інвестиції в чистий оборотний капітал: <ul style="list-style-type: none"> <li>- придбання початкового запасу сировини;</li> <li>- покриття витрат з оплати праці персоналу;</li> <li>- формування страхового резерву грошових коштів;</li> <li>- інші витрати.</li> </ul>
Інвестиції на стадії експлуатації проекту	1. Річні операційні витрати. 2. Податки. 3. Відсотки за кредит. 4. Непередбачені витрати. 5. Інші витрати.
Інвестиції на стадії завершення проекту	1. Витрати на демонтаж обладнання і знос будівель. 2. Витрати з юридичного оформлення. 3. Інші витрати.

*Рис. 17.8. Розрахунок загальних обсягів інвестиційних ресурсів інвестиційного проекту<sup>108</sup>*

<sup>108</sup> Алейнікова О. В., Припула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Університет менеджменту освіти, 2016. 614 с. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/.pdf>

### 17.3. Поняття бізнес-плану з реалізації інвестиційного проекту, його зміст і порядок розроблення

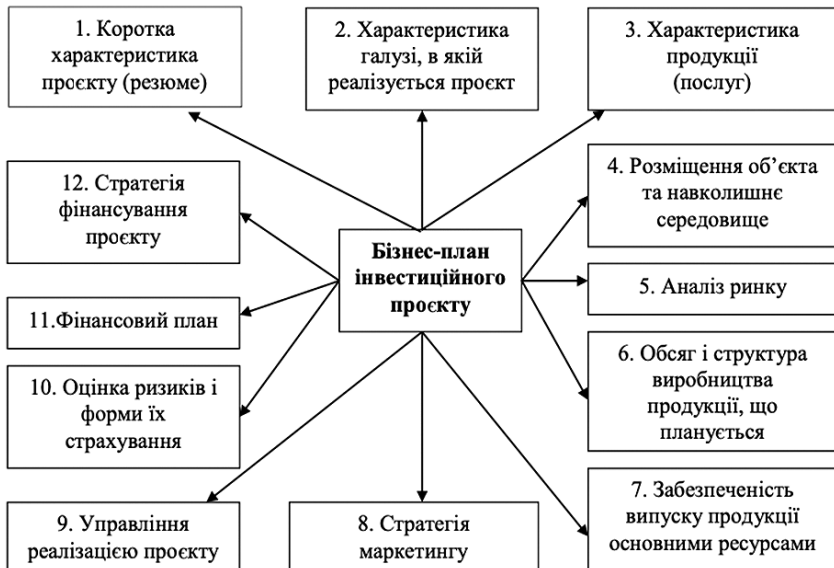


Рис. 17.9. Розділи бізнес-плану інвестиційного проекту<sup>109</sup>

#### Контрольні запитання

1. Які основні особливості інвестиційного проекту?
2. Що таке інвестиційний проект?
3. Які складові інвестиційного проекту?
4. Які основні цілі інвестиційного проекту?
5. Які розділи бізнес-плану інвестиційного проекту?
6. Які особливості інвестиційного проекту?
7. Які складові проектного менеджера?
8. Які цілі проектного менеджера?
9. Які світові асоціації займаються сертифікацією проектною діяльністю?
10. Які основні цілі проектного менеджера за SMART-підходом?
11. Якими є функції управління проектом?

<sup>109</sup> Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Університет менеджменту освіти, 2016. 614 с.

## Тема 18

# КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

18.1. Принципи визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності.

18.2. Показники економічної ефективності інвестиційно-інноваційних проектів.

### 18.1. Принципи визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності



Рис. 18.1. Системи і методи інвестиційного аналізу

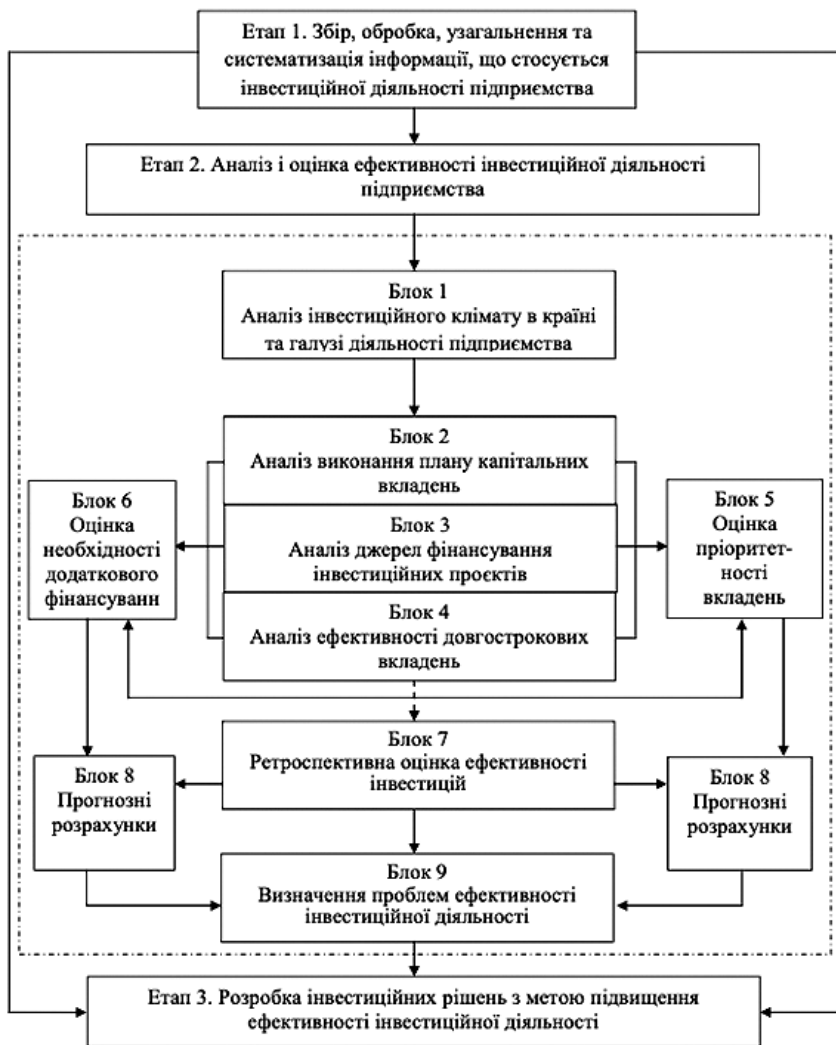


Рис. 18.2. Методика аналізу та оцінювання ефективності інвестиційної діяльності підприємства<sup>110</sup>

<sup>110</sup> Кривов'язюк І. В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. *Науковий вісник ХДУ*. 2018. С. 83–90. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/377/374>

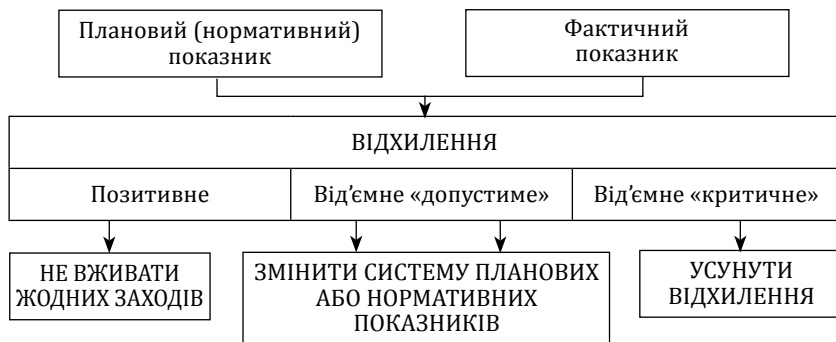


Рис. 18.3. Алгоритм дій з усунення різних видів відхилень від фактичних результатів інвестиційної діяльності<sup>111</sup>

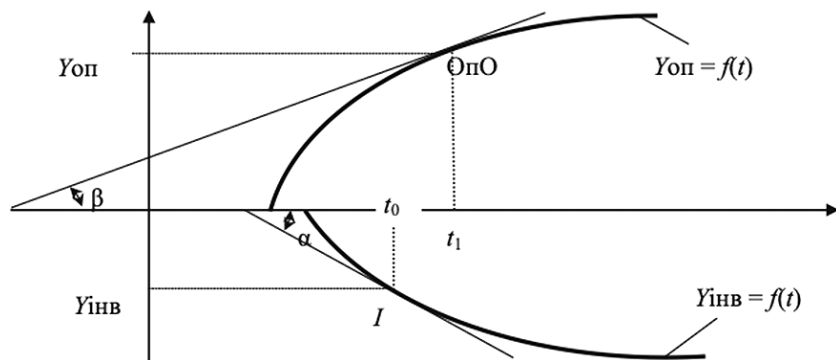


Рис. 18.4. Зображення графічної моделі оцінювання ефективності інвестиційної політики<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Пічугіна Т. С., Борисова О. В. Інвестиційний менеджмент : навч. посібник / Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2009. 332 с.

<sup>112</sup> Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Університет менеджменту освіти, 2016. 614 с.

## 18.2. Показники економічної ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів

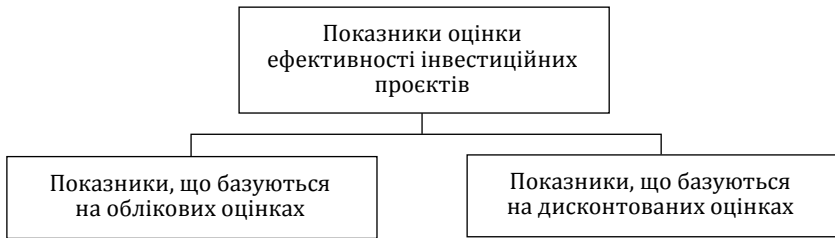


Рис.18.5. Основні показники ефективності інвестиційних проєктів

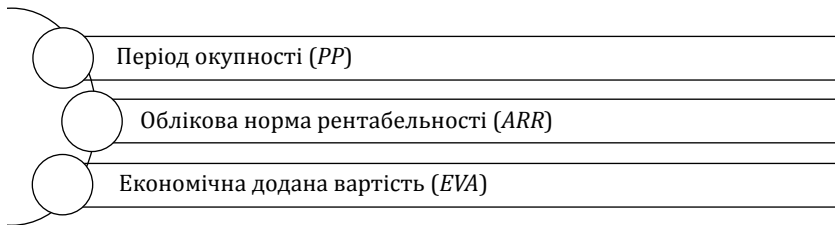


Рис. 18.6. Показники, що базуються на облікових оцінках

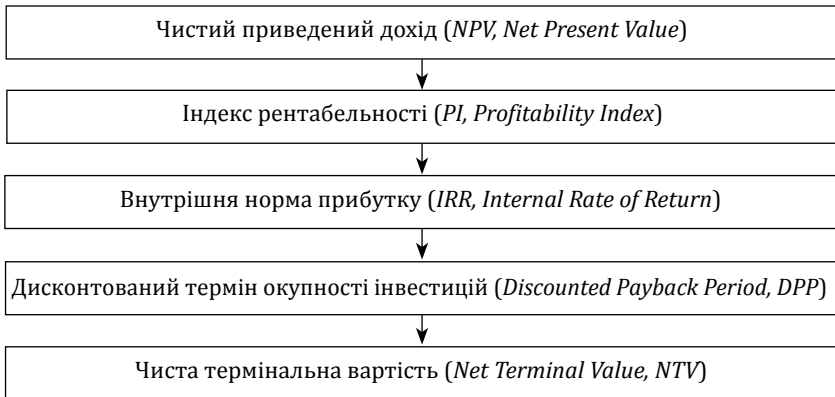
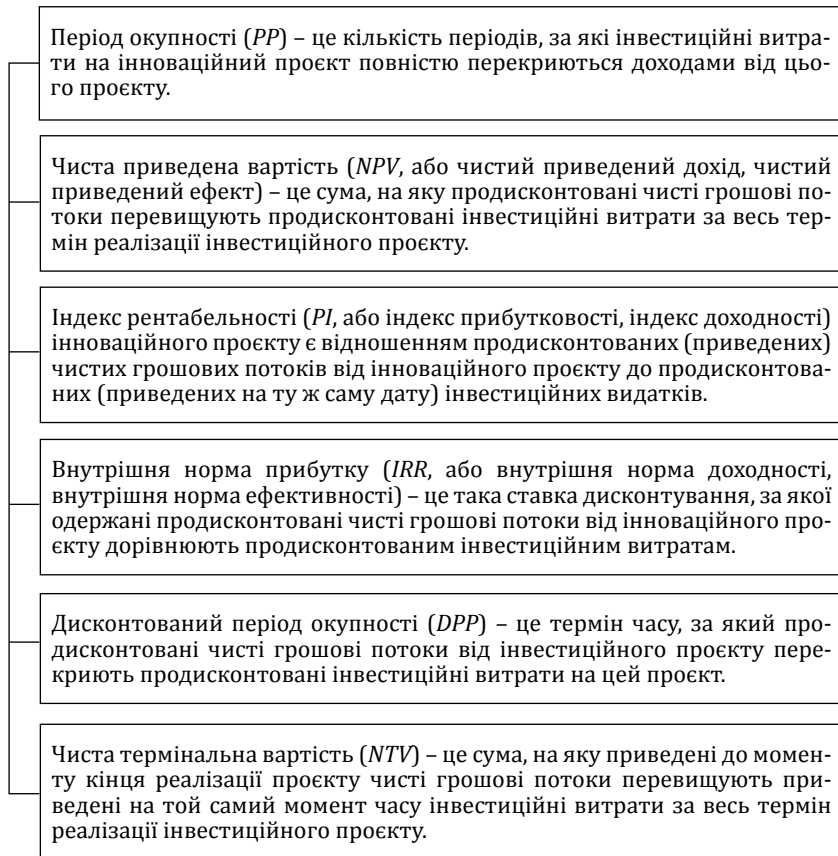


Рис. 18.7. Показники, що базуються на дисконтованих оцінках





*Рис. 18.8. Основні характеристики показників ефективності інвестиційних проєктів*

### Контрольні запитання

1. Які показники характеризують економічну ефективність інвестиційних проєктів?
2. Що таке чиста термінальна вартість?
3. Як обчислюється індекс рентабельності?
4. Як розуміти поняття «дисконтований період окупності»?
5. Від чого залежить внутрішня норма прибутку?

6. Від чого залежить чистий приведений дохід інвестиційного проєкту?
7. Від чого залежить визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності?
8. Які бувають методи інвестиційного аналізу? Обґрунтуйте.

## **ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Поняття інновації.
2. Класифікація інновацій.
3. Життєвий цикл інновацій.
4. Інноваційний тип економічного розвитку як об'єктивна умова економічного зростання.
5. Організація як суб'єкт інноваційної діяльності.
6. Взаємодія організації та інновацій.
7. Інноваційний потенціал організації та його оцінка.
8. Форми та організаційні структури розробки та впровадження інновацій.
9. Інноваційні центри-інкубатори.
10. Консалтингові компанії та венчурні компанії.
11. Науково-технічне співробітництво.
12. Економічна сутність та класифікація інвестицій.
13. Модель інвестиційної поведінки підприємства в ринковому середовищі.
14. Державне регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності.
15. Конкурентоспроможність країн, інвестиції та інновації.
16. Роль держави у створенні механізму інноваційного регулювання.
17. Методи реалізації інноваційної політики (методи прямого та опосередкованого регулювання інноваційності держави).
18. Поняття, сутність та зміст інноваційного менеджменту.
19. Етапи, функції, підходи до управління інноваціями.
20. Структура інноваційного процесу.
21. Принципи інноваційного процесу.

22. Фактори успіху і провалу інновації.
23. Лідери інновацій.
24. Інноваційні управлінські рішення та шляхи їх прийняття.
25. Сутність, цілі та завдання інвестиційного менеджменту.
26. Об'єкт та суб'єкт інвестиційного управління.
27. Місце інвестиційного менеджменту в цілій системі корпоративного управління.
28. Функції управління інвестиціями.
29. Механізм управління інвестиціями.
30. Принципи ефективного управління інвестиціями.
31. Методологічні системи управління інвестиціями.
32. Система організаційного забезпечення управління інвестиціями.
33. Система інформаційного забезпечення управління інвестиціями.
34. Системи та методи інвестиційного аналізу.
35. Системи та методи планування інвестицій.
36. Системи та методи внутрішнього контролю інвестицій.
37. Методичний інструментарій управління інвестиціями.
38. Поняття та методологічний інструментарій оцінки грошових коштів у часі.
39. Поняття та методологічний інструментарій оцінки рівня інфляції.
40. Поняття та методологічний інструментарій оцінки факторів ризику.
41. Поняття та методологічний інструментарій оцінки коефіцієнта ліквідності.
42. Бізнес-план як інструмент планування інвестицій.
43. Часовий фактор в інвестиційному аналізі.
44. Визначення темпів інфляції та інфляційних надбавок.
45. Інвестиційні проекти, їх класифікація та методи оцінки.
46. Методика прогнозування загальної суми інвестиційних коштів.
47. Джерела та методи створення інвестиційних фондів.
48. Оптимізація витрат і структура інвестиційних ресурсів.
49. Створення та оптимізування бюджету капітальних вкладень.
50. Інноваційні стратегії.

51. Види інноваційних стратегій (наступальна, оборонна, імітаційна, залежна, традиційна, ситуативна).

52. Процес створення інноваційної стратегії компанії.

53. Процес розробки нового продукту.

54. Сутність та концепція інвестиційної стратегії підприємства.

55. Ієрархія співвідношення між інвестиційною стратегією та іншими ключовими елементами стратегічного вибору компанії.

56. Система елементів, що складають стратегічний інвестиційний рівень компанії.

57. Принципи розробки інвестиційної стратегії компанії.

58. Етапи розробки інвестиційної стратегії підприємства.

59. Система формування інвестиційної політики компанії як частина загальної інвестиційної стратегії компанії.

60. Методика розробки інвестиційної стратегії компанії.

61. Формулювання стратегічних цілей інвестиційної діяльності.

62. Диференціація стратегічних цілей інвестиційної діяльності за фазами життєвого циклу компанії.

63. Обґрунтування стратегічних орієнтацій та форм інвестиційної діяльності.

64. Основні фактори, що визначають співвідношення форм інвестування.

65. Оцінка інвестиційної привабливості галузі.

66. Визначення регіональної спрямованості інвестиційної діяльності.

67. Оцінка ефективності розробленої інвестиційної стратегії.

68. Поняття, зміст і структура інноваційного процесу.

69. Класифікація інноваційних процесів.

70. Фази та моделі інноваційних процесів.

71. Діяльність організації у сфері патентного ліцензування.

72. Поняття ліцензії та знання.

73. Забезпечення правової охорони та передачі прав промислової власності. Франшиза.

74. Поняття, характеристики, елементи інноваційного проєкту.

75. Учасники та класифікація інноваційних проєктів.

76. Планування та управління реалізацією інноваційного проєкту.
77. Ризики в інноваційній діяльності компанії.
78. Поняття та сутність реального інвестування.
79. Характеристика та форми реального підприємницького інвестування.
80. Політика управління реальними інвестиціями.
81. Управління відбором інвестиційних проєктів та створення реалістичної інвестиційної програми.
82. Види інвестиційних проєктів.
83. Оцінка ризиків реальних інвестиційних проєктів.
84. Поняття, сутність та основні характеристики проєктового ризику.
85. Класифікація ризиків формування підприємства.
86. Фази оцінки ризиків реальних інвестиційних проєктів компанії.
87. Розроблення життєздатної інвестиційної програми.
88. Основні принципи створення реальної інвестиційної програми.
89. Етапи розробки власне інвестиційної програми підприємства.
90. Поняття та сутність фінансових інвестицій.
91. Характеристика та форми фінансових інвестицій підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін.; НАН України; Ін-т економіки промисловості. Донецьк : ТОВ «Норд Комп'ютер», 2007. 328 с.
2. Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
3. Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие по спец. «Менеджмент организации» / А. Н. Митин и др. СПб. : Питер, 2005. 272 с.
4. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 235 с.
5. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152с.
6. Бутко М., Попело О. Венчурне фінансування як механізм задіяння інноваційного потенціалу підприємницького середовища регіону. *Економіст*. 2014. № 3. С. 20–22.
7. Бушовська Л. Б. Управління інвестиційною діяльністю підприємства / Мукачівський держ. ун-т. 2017. № 11. С. 170–176. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/28.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf)
8. Бондар К. Оцінка ризиків реалізації інноваційного проекту. *Економічні науки. «Маркетинг і менеджмент»* / Вінницький торговельно-економічний ін-т. КНТЕУ. 2007. № 20.
9. Вербицька Г. Л. Особливості маркетингової підтримки інновацій вітчизняних промислових підприємств в умовах міжнародних економічних відносин. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. «Логістика». 2016. № 846. С. 36–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2016\\_846\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_9)
10. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник. Вид. 3-тє. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 662 с.
11. Геець В. М. Перспективи розвитку економіки України та можливий вплив на нього інноваційних факторів : доповідь на пленарному засіданні XXI Міжнародного київського симпозіуму наукознавства та науково-технічного прогнозування (1–3 червня 2006 р.). URL: <http://www.ief.org.ua/Text/Dopovid.pdf>

12. Гребенкин А. В., Пермякова А. М., Анисеева А. В. *Инновационный менеджмент : сборник задач*. Екатеринбург : Уральский государственный ун-т, 2007. 213 с.
13. Грищенко О. Ф. *Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 120–127.
14. Друкер П. *Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие; пер. с англ. М. : Вильямс, 2000. 272 с.*
15. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. *Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник*. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.
16. *Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) : практикум / под ред. Б. Н. Чернышева, Т. Г. Попадюк*. М. : ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2009. 240 с.
17. *Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева и др.; под ред. С. В. Мальцевой*. М. : Юрайт, 2014. 527 с.
18. Ілляшенко С. М. *Інноваційний менеджмент : підручник*. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
19. Ілляшенко С. М., Олефіренко О. М. *Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка*. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. 272 с.
20. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / за ред. К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленнікова*. Вип. 2. Херсон : Грінь Д.С., 2017. 906 с
21. *Інноваційний менеджмент : методичні вказівки до виконання практичних занять з дисципліни для студентів приладобудівного факультету галузі знань 0510 «Метрологія, вимірювальна техніка та інформаційно-вимірювальні технології» спеціальностей: 8.05100301 «Технології приладобудування»; 8.05100302 «Прилади і системи точної механіки»; 8.05100303 «Прилади і системи орієнтації та навігації»; 8.05100304 «Прилади і системи екологічного моніторингу»; 8.05100305 «Прилади та системи неруйнівного контролю»; 8.05100306 «Інформаційні технології в приладобудуванні»; 8.05100307 «Медичні прилади і системи» / укл.: К. О. Бояринова, О. В. Гук, Ж. М. Жигалкевич*. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 84 с.
22. *Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуторов, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко*. Вид. 2-ге, допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 234 с.
23. *Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко*. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.

24. Каверіна Н. О. Науково-методичні підходи до аналізу та оцінки ризиків інноваційної діяльності. «*ScienceRise*»: Scientific Journal. 2014. № 5/3 (5). С. 74–79.
25. Кавецький В. В., Причепя І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 136 с.
26. Керницька М. І. Дослідження процесу управління інноваційною діяльністю вітчизняних машинобудівних підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. Т. 5. № 245. С. 1213–1217.
27. Керницька М. І., Живко З. Б. Загрози підприємствам машинобудівної галузі у процесі здійснення інноваційної діяльності та шляхи їх подолання. *Економіка, менеджмент, підприємництво* : зб. наук. праць. Луганськ : Східноукраїнський ун-т імені В. Даля, 2008. № 19. С. 62–68.
28. Керницька М. І. Інноваційний процес та інноваційна діяльність на машинобудівних підприємствах. *Nastoleni moderni vědy-2008: Mezinárodní vědecko – praktická konference. Díl 3. Ekonomické vědy. (Praha, 27.09. – 05.10.2008)* : materiály konf. Praha : Publishing House «Education and Science», 2008. Рр. 34–39.
29. Керницька М. І., Бльок О. В., Михаленич С. І. Інформація як вагома складова успішного управління інноваційними впровадженнями на машинобудівних підприємствах. *Сучасні інформаційно-комунікаційні технології. COMINFO'2008 – Livadia* : тези IV Міжнар. наук.-техн. конф. (АР Крим, Ялта-Лівадія, 15–19 вересня 2008 р.). Київ : ДУІКТ, 2008. С. 152–153.
30. Керницька М. І. Основні аспекти інновацій у працях Й. Шумпетера. *Наука і життя: українські тенденції, інтеграція у світову наукову думку* : матеріали IV Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 26–28 травня 2008 р.). Київ, 2008. С. 27–28.
31. Керницька М. І. Особливості управління інноваційною діяльністю у вітчизняних машинобудівних підприємствах. *Проблеми науки* : міжгалузевий науково-практичний журнал. Київ, 2009. № 2. С. 40–48.
32. Керницька М. І. Стратегічне планування та оперативне управління інноваційною діяльністю як фактор забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Проблеми науки* : міжгалузевий науково-практичний журнал. К., 2009. № 3. С. 14–20.
33. Керницька М. І. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств машинобудівної промисловості. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2008. № 39 (1). С. 206–209.



34. Керницька М. І. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Спецпроект: аналіз наукових досліджень* : матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 9–14 липня 2008 р.). Дніпропетровськ : ПДАБА, 2008. С. 29–31.
35. Керницька М. І. Управління інноваційною діяльністю як вагомий аспект забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2009. Вип. 1. С. 232–238.
36. Копитко М. І. Управління інноваціями : навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 292 с.
37. Кириленко І. В. Роль венчурного фінансування у розвитку інноваційної діяльності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2010. № 24–25. С. 87–91.
38. Кокорева О. В. Вдосконалення управління економічною безпекою туристичних підприємств на основі матриці «економічна безпека туристичних підприємств – ризик». *Економіка Крима*. 2012. № 1 (38). С. 274–277.
39. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств : монографія / С. М. Лаптев, В. Г. Алькема, В. С. Сідак, М. І. Копитко; за ред. М. І. Копитко. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.
40. Конспект лекцій з дисципліни «Інноваційний менеджмент»: для студентів 5–6 курсів денної і заочної форм навчання спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства» / П. Т. Бубенко, С. В. Дворкін. Харків : ХНАМГ, 2007. 75 с.
41. Копитко М. І. Вплив новітніх технологій на рівень національної безпеки України. *Трансформація міжнародної безпеки: сучасні виклики та загрози* : матеріали Міжнародної наук. конф. (Львів, 22–23 березня 2018 р.) / упор.: М. Мальський, Р. Вовк, О. Кучик, П. Байор. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. С. 22–25.
42. Копитко М. І. Економічна безпека промислових підприємств у процесі здійснення інноваційної діяльності. *Systemy i środki transportu samochodowego. Wybrane zagadnienia* : monografia nr 4. Seria: Transport / pod redakcją naukową Kazimierza Lejdy. Rzeszów : Politechnika Rzeszowska, 2013. С. 457–472.
43. Копитко М. І. Інноваційна діяльність підприємств як основа конкурентоспроможності та безпеки національної економіки. *Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики* : зб. тез доповідей учасників Всеукраїнської наук.-практ. конф.

- (Львів, 19 квітня 2019 р.) / упор.: І. О. Ревак. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. С. 81–83.
44. Копитко М. І. Контролінг функціонування системи економічної безпеки як фактор сприяння інноваційному розвитку промислових підприємств. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості* : тези доповідей III Міжнародної наук.-практ. конф. (Львів, 14–16 травня 2015 р.). Львів : Вид-во «Львівської політехніки», 2015. С. 493.
  45. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. СПб. : Нева, 2003. 224 с.
  46. Коюда В. О., Лисенко Л. А. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 224 с.
  47. Краснокутська В. Н. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
  48. Крикавський Є. В. Логістика: підручник. Львів : ЛДУ «Львівська політехніка», 1999. 264 с.
  49. Кузнецов Д. И., Полякова А. Г. Роль инновационной деятельности в обеспечении региональной конкурентоспособности. *Инновации в науке* : сб. ст. по матер. V Междунар. науч.-практ. конф. Ч. II. Новосибирск : СибАК, 2011. URL: <https://sibac.info/conf/innovation/v/26492>
  50. Куликова Е. А. Менеджмент инноваций : практикум. Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2014. 95 с.
  51. Крупка М. І. Фінансовий менеджмент : підручник / М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.; за ред. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. С. 440.
  52. Левицька С. О., Полюхович М. Д. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НУ «ОА». 2017. № 4 (32). С. 55–58.
  53. Литвин З. Аналіз інноваційних ризиків. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (3). С. 249–252. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cesan\\_2013\\_12%283%29\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cesan_2013_12%283%29_54)
  54. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.
  55. Методи аналізу ризику при оцінюванні доцільності інноваційних проєктів. URL: <https://helpiks.org/8-8498.html>
  56. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з курсу «Інноваційний менеджмент» / уклад.: І. І. Репенко, І. О. Самойленко. Харків : ХНАМГ, 2006. 28 с.

57. Методичні вказівки з вивчення дисципліни «Інноваційний менеджмент» / уклад.: Г. Л. Монастирський. Тернопіль : Економічна думка, 2004. 40 с.
58. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.
59. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
60. Організаційна культура управління ризиками : навч. посібник / уклад.: Л. М. Титаренко, Б. Ю. Ростіанов, В. А. Яценко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 84 с.
61. Пилипенко О. В., Грознецька Л. П. Економіка і організація інноваційної діяльності : методичні вказівки та завдання до виконання контрольної роботи для студентів спеціальності 6.050100 «Економіка підприємства» заочної форми навчання. Київ : Вид-во ДЕТУТ, 2007. 53 с.
62. Пітерська В. М. Проектний підхід до моделювання управління інноваційною організацією. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2016. № 1 (47). С. 146–158.
63. Пічугіна Т. С., Борисова О. В. Інвестиційний менеджмент : навч. посібник / Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2009. 332 с.
64. Про державне регулювання діяльності у сфері технологій : Закон України від 14 вересня 2006 р. № 137-V. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 45. Ст. 434. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/143-16>.
65. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
66. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26 листопада 2015 р. № 848-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 28. Ст. 22. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1646-14>.
67. Саталкіна О. Джерела фінансування інвестиційного портфеля підприємства. *Економіка: реалії часу* : науковий журнал. 2013. № 2 (7). С. 181–186. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.htm>
68. Світлишин І. І. Зростання інвестиційної активності підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98), 18–27. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-18-27](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-18-27)
69. Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів. URL: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/pesp/2012/12-40/page5.html>

70. Терешко Ю. В., Петрашевська А. Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навч. посібник. Одеса : ОНАЗ, 2016. 116 с.
71. Управление инновационными проектами и программами: учебное пособие / В. В. Быковский, Е. С. Мищенко, Е. В. Быковская и др. Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011.
72. Управління інноваційними проектами : методичні рекомендації до вивчення дисципліни та виконання контрольної роботи для студентів спеціальностей 7.05060101 «Теплоенергетика», 7.05060105 «Енергетичний менеджмент», 7.05060403 «Холодильні машини і установки», 7.05070103 «Електротехнічні системи електроспоживання», 7.05070108 «Енергетичний менеджмент», 7.05050206 «Машини і технології пакування», 7.05050207 «Машини і ресурсозберігаючі технології переробки упаковки», 7.05050313 «Обладнання переробних і харчових виробництв», 7.05050314 «Обладнання фармацевтичних та біотехнологічних виробництв», 7.05020201 «Автоматизоване управління технологічними процесами», 7.05020202 «Комп'ютерно-інтегровані технологічні процеси і виробництва», 7.05010101 «Інформаційні управляючі системи та технології» заочної та скороченої форм навчання / уклад.: О. І. Бурлай, Т. В. Якимчук. Київ : НУХТ, 2012. 29 с.
73. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / уклад.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
74. Управління інноваційним проектом. URL: <http://vo.ukraine.edu.ua/mod/resource/view.php?id=18518>
75. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс : підручник / Б. М. Андрушків, О. Б. Бойко, Ю. Я. Вовк, І. П. Вовк, О. М. Владимир, П. Д. Дудкін, І. А. Кінаш, Л. Я. Малюта, Н. Ю. Мариненко, Л. М. Мельник, Г. С. Нагорняк, І. С. Нагорняк, В. А. Паляниця, О. Б. Погайдак, О. В. Скидан, І. І. Стойко, І. Б. Феदिшин, Р. П. Шерстюк. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 1146 с.
76. Управління інноваціями : метод. вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Управління інноваціями» за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент» / уклад.: І. В. Станкевич, Т. А. Романенко, Є. Г. Борисевич, В. А. Тігарєва. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2015. 36 с.
77. Управління інноваціями : навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, допов. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.
78. Управління інноваціями (програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести) :

- навч.-метод. посібник / І. І. Стойко. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
79. Управління проектами: навч. посібник / уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
80. Уткіна Ю. М., Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 298–302.
81. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник. Изд. 6-е. СПб. : Питер, 2012. 448 с.
82. Федішин І. Б. Управління інноваційними проектами : опорний конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності», 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм навчання. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 151 с.
83. Формування концептуальних засад маркетингу інновацій. URL: <https://msd.in.ua/formuvannya-konceptualnix-zasad-marketingu-innovacij/>
84. Франчук В. І., Живко З. Б., Керницька М. І. Сучасний стан інноваційної діяльності у машинобудуванні. *Проблеми і перспективи розвитку співробітництва між країнами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморського економічного співробітництва і ГУАМ* : сб. науч. трудов. Одесса–Донецк, 2008. Т. 1. С. 145–151.
85. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. Изд. 2-е. СПб. : Питер, 2007. 384 с.
86. Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Одеса : Одеський національний ун-т імені І. І. Мечникова, 2015. 382 с.
87. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.
88. Чухрай Н. І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 234 с.
89. Чухрай Н. І., Данилович Т. Б. Особливості маркетингу продуктивних інновацій. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2007. № 605. С. 162–167.
90. Чухрай Н. І., Патора Р. І. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник. Київ : Кондор, 2006. 398 с.
91. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення : монографія. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. 262 с.

92. Швиданенко Г. О., Ніколайчук О. А. Напрями вдосконалення мотивації діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 1 (75). С. 130–135.
93. Школа І. М., Вдовічен А. А., Верстяк О. М., Соколюк О. В. Інвестиційний менеджмент : навч. посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ. 368 с. URL: [http://www.chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/invest\\_men\\_2015.pdf](http://www.chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/invest_men_2015.pdf)
94. Яненко М. Б., Жданова Е. Л. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур на основе результатов инновационной деятельности. *НАУКОВЕДЕНИЕ: интернет-журнал*. 2016. Т. 8. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN216.pdf>
95. Amabile T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76 (5). P. 76–87.

## **Автори**

**Копитко Марта Іванівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри соціально-поведінкових гуманітарних наук та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ *(розділи 1–13)*

**Блага Наталія Василівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Львівського державного університету внутрішніх справ *(розділи 14–18)*

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

---

**М. І. Копитко, Н. В. Блага**

# Управління інноваціями та інвестиціями

*Навчальний посібник у схемах і таблицях  
Видання друге,  
доповнене і перероблене*

Редагування *Оксана Шмиговська*  
Макетування *Галина Шушняк*  
Друк *Іван Хоминець*

---

Формат 60×84/16. Умовн. друк. арк. 17,21.

Львівський державний університет внутрішніх справ  
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.