

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів
спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018

УДК 005.591.6(07.034)

I-66

Укладач Г. В. Верещагіна

Затверджено на засіданні кафедри економіки, управління підприємствами та логістики.

Протокол № 5 від 28.12.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Інноваційний менеджмент : методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / Г. В. Верещагіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 47 с.

Подано методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни. Уміщено завдання, матеріали для закріплення знань, контрольні запитання з метою розвитку професійних компетентностей, якими має володіти студент після вивчення дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005.591.6(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни "Інноваційний менеджмент" є самостійна робота студентів із вітчизняною та зарубіжною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами.

Сучасні економічні умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності факторів зовнішнього середовища. Усе це сприяє виникненню несприятливих ситуацій, що супроводжуються конфліктністю економічних інтересів і відсутністю повної та достовірної інформації. У таких умовах важливості набуває вміння керівників адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища та приймати науково обґрунтовані, оптимальні рішення з метою ведення ефективної господарської діяльності підприємства. Розвиток зазвичай неможливий без інновацій, проте інноваційна діяльність є однією з найбільш ризикованих. Тож, з метою забезпечення ефективного розвитку завдяки використанню інновацій в умовах постійного зростання невизначеності середовища, слід опанувати специфічні знання. Вивчення дисципліни дає змогу отримувати компетентності, необхідні для практичної реалізації з визначенням основних напрямів інноваційного розвитку, та з визначенням доцільності витрати ресурсів у зміну їхніх кількісних або вартісних характеристик.

1. Загальні відомості

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Метою самостійної роботи студента в межах навчальної дисципліни "Інноваційний менеджмент" є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього спеціаліста.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів очної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 55 % (82 години) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (150 годин).

У ході самостійної роботи студентів має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної освітньо-наукової діяльності.

СРС в межах навчальної дисципліни "Інноваційний менеджмент" містить:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни;
- поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань;
- пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни;
- контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики;
- підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю;
- систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до заліку.

2. Завдання до самостійної роботи

Змістовий модуль 1 Інноваційний менеджмент

Тема 1. Інноваційний розвиток підприємства

Питання для самостійного опрацювання

1.1. Інноваційний розвиток підприємства як економічна категорія.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає: визначення найбільш змістовних визначень інноваційного розвитку; визначення змісту "інновацій" та "інноваційної діяльності"; розгляд перетворення досягнень науково-технічного прогресу в реальні нові технології, товари, послуги, методи організації та управління виробничими процесами підприємств; розгляд інноваційного процесу як сукупності неперервно здійснюваних у просторі та часі якісно нових прогресивних змін, які мають назву "процеси впровадження нової техніки".

1.2. Типи розвитку, їхні особливості.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає: розгляд поняття "розвиток", розгляд видів розвитку: екстенсивного та інтенсивного; екзогенного (розвиток, що визначається лише ззовні, навколишнім світом) та ендогенного (розвиток, джерело якого знаходиться усередині об'єкта, що розвивається); еволюційного і революційного; прогресивного і регресивного.

1.3. Інновації, їхня класифікація.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає розгляд класифікацій інновацій за різними ознаками, різними вченими: зокрема за розповсюдженням – одиничні та дифузні; за місцем у виробничому процесі – сировинні, забезпечувальні та продуктові; за спадкоємністю – замінні, скасовувальні, новітні, відкривальні та ретро-введення; за охопленням очікуваної частки ринку – локальні, системні, стратегічні; за інноваційним потенціалом та ступенем новизни – радикальні, комбінаторні та вдосконалювальні. Можливе використання в процесі підготовки даних, наведених у табл. 1.

Класифікація інновацій

Класифікаційні ознаки	Наявність або відсутність класифікаційної ознаки у теорії автора					
	Ю. Бажал	А. Пригожин	Л. Водачек, О. Водачкова	М. Хучек	Р. А. Фатхутдінов	П. Н. Завлін, А. К. Казанцев
Псевдоінновації	+	–	–	–	–	–
базові	+	–	–	–	–	–
локальні	+	+	–	–	+	–
регіональні	+	–	–	–	+	+
державні	+	–	–	–	+	+
міжнародні	+	–	–	–	+	+
продуктові	+	–	+	–	–	–
технологічні	+	–	+	–	–	+
технічні	–	–	–	+	–	+
торгові	–	–	–	–	–	+
промислові	–	–	–	–	–	+
виробничі	–	–	–	–	–	+
організаційно-управлінські	+	–	+	+	–	+
економічні	–	–	–	+	+	+
соціальні	–	–	–	+	+	+
Інфраструктури	+	–	–	–	–	–
одиничні	–	+	–	–	+	–
дифузні	–	+	–	–	+	–
сировинні	–	+	–	–	–	–
забезпечувальні	–	+	–	–	+	–
замінні	–	+	–	–	–	–
скасовувальні	–	+	–	–	–	–
новітні	–	+	–	–	+	+
відкривальні	–	+	–	–	–	–
ретровведення	–	+	–	–	–	–
системні	–	+	–	+	–	–
стратегічні	–	+	–	+	–	+
радикальні	–	+	–	–	–	–
комбінаторні	–	+	–	–	–	–
вдосконалювальні	+	+	–	+	–	–
екологічні	–	–	–	+	+	–
оригінальні	–	–	–	+	–	–
імітувальні	–	–	–	+	–	–
матеріалізовані	–	–	–	+	+	–

1.4. Інноваційний процес, його характеристики, складові та закономірності.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає розгляд інноваційного процесу в економічному й організаційному розумінні за окремими етапами, стадіями, фазами, які розрізняються між собою цільовим призначенням, специфікою управління, фінансуванням, кінцевим результатом діяльності; розгляд досліджень структури інноваційного процесу вченими, зокрема за схемою: "дослідження – розроблення – виробництво – маркетинг – продаж", або більш докладно: "фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – розроблення – дослідження ринку – конструювання – дослідне виробництво – ринкове випробування – комерційне виробництво". Слід також розглянути інноваційний процес з урахуванням циклічного характеру розвитку, здійснення його в просторі та часі, з урахуванням основних етапів: наукового, технічного, технологічного, експлуатаційного.

1.5. Моделі інноваційного розвитку підприємства.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає розгляд основних ознак класифікації моделей інноваційного розвитку підприємства: причина виникнення, ступінь новизни, сфера застосування, місце застосування. Під час класифікації моделей інноваційного розвитку підприємств за ступенем новизни можуть бути використані положення, де вирізняють дві широкі форми інновації продукції: нові види продукції, а також удосконалення характеристик продукції, яка вже існує – незначні інновації. Також можна скористатися даними табл. 2.

Таблиця 2

Моделі розвитку економіки промислово-розвинутих європейських країн

Країна	Характерні риси економічної моделі
1	2
Велика Британія	<ul style="list-style-type: none">• відносно невисока питома вага держави в економіці, що дає близько 20 % ВВП країни. У той же час держава є найбільшим інвестором в інноваційний комплекс (35 % усіх витрат на науку);• низький рівень податку на прибуток корпорацій та індивідуального прибуткового податку;• сприятливий інвестиційний клімат, завдяки якому в країні діє понад 13 тис. іноземних компаній. Велика Британія залучає понад 30 % іноземних інвестицій, що направляються в ЄС, і понад 40 % американських інвестицій у регіон;• низький рівень безробіття, що становить 4,6 % економічно активного населення (1,3 млн осіб);

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • низька інфляція; • відносно слабка суспільна структура, що значно поступається французькій та німецькій; • сфера послуг у Великій Британії дає 66,8 % ВВП, і в ній зайнято 71,5 % працездатного населення. На сільське господарство доводиться лише 1,8 % ВВП, а на промисловість – 31,4 %
Швеція	<ul style="list-style-type: none"> • сполучення ринкових відносин і державного регулювання; • перевага приватної власності у сфері виробництва; • популяризація споживання
Іспанія	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток машинобудування й наукомістке виробництво; • залучення іноземного капіталу, на частку якого доводиться 5 % ВВП. Іспанія бачить перспективу в створенні інформаційного суспільства; • виробництво, що становить більше 40 % ВВП, залежить від комп'ютеризації економіки й здатності країни адаптуватися до вимог інформаційного суспільства; • у зовнішньоекономічній сфері успішно опирається на цивілізаційні зв'язки із країнами Латинської Америки, які бачать у ній не тільки прабатьківщину, але й природного лідера; • бореться з безробіттям (число безробітних у країні перевищило 3,5 млн осіб, що складає майже чверть працездатного населення)
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> • яскраво виражена постіндустріальна економіка з питомою вагою сфери послуг у ВВП 64,4 %, за 34,5 % промисловості й 1,1 % сільського господарства; потужна держава, питома вага бюджету якого у ВВП перевищує 50 %, і більші податки (65 % прибутку); • чітка соціальна орієнтація економіки, за якої відрахування в соціальні фонди перевищують 80 % фонду оплати праці. Німецька робоча сила — найдорожча у світі, вона коштує в середньому більше 12 дол. США за годину. У Німеччині більше за всі країни у Європі святкових днів. Усе це здорожує німецьку продукцію й знижує її конкурентоспроможність; • субсидування державою збиткових галузей: вугільних, сталеливарних, суднобудівних галузей промисловості й сільського господарства; • сильна інтеграція німецької економіки у світову. Німеччина перебуває на другому місці за експортом (10 % світового), так і за імпортом (8 % світового). Її експорт становить 23,6 % ВВП; • низький рівень іноземних інвестицій, що становить тільки 7,5 % загальних вкладів, тоді як для Нідерландів він дорівнює 35 %, а для Великої Британії – 25 %;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • високий рівень безробіття, що становить більше 10 % працездатного населення. Для Німеччини характерний значний імпорт робочої сили. Туди їдуть приваблювані високими заробітками робітники Туреччини, Греції, країн Східної Європи; • високий рівень вивозу капіталу. Німецькі підприємці воліють виносити трудомісткі частини виробництва закордон не тільки в країни, що розвиваються, з дешевою робочою силою, але й у розвинені країни з меншими зборами в соціальні фонди; • величезні витрати на стабілізацію рівнів життя східних земель, приєднаних 3 жовтня 1990 року, і західних земель. Ця програма оцінюється в 2 трлн марок і важким тягарем для бюджету країни. Введений навіть спеціальний "податок на солідарність", доходи від якого йдуть на виконання програми стабілізації доходів
Італія	<ul style="list-style-type: none"> • найбільший серед розвинених країн державний сектор, що контролює 50 % економіки й 70 % банківської системи; • для італійської моделі характерний акцент на дрібний і середній бізнес. Близько 70 % зайнятих працюють у компаніях із чисельністю менше 50 осіб, а 30 % усіх зайнятих в економіці – індивідуальні підприємці. У католицькій Італії вдалося створити атмосферу глибокої поваги до приватного підприємництва, на відміну від її сусідки Франції; • найбільш регульована країна Західної Європи, у якій діють понад 150 тис. економічних законів. Корупція, що трохи зменшилася після прийнятих проти неї енергійних заходів (операція "Чисті руки" і т. п.), залишається проблемною для італійської державної системи. Нелегальний ринок дає більше 30 % загальних оборотів, і в цьому є велика подібність із ситуацією в Росії; • для італійської економіки характерний кластерний тип розміщення виробництва. Зараз у центрі Італії виник гігантський кластер, що складається з міриад середніх і малих фірм, що роблять текстиль, одяг, меблі, взуття тощо. Їхня конкурентна перевага полягає в територіальній близькості один до одного й можливостях співробітництва та кооперації. Цей кластер отримав назву "третя Італія" на відміну від великопромислової північної й аграрної південної; • у країні є помітні регіональні розходження в економіці й рівнях життя. Розвинута північ країни за всіма показниками істотно відрізняється від відсталого півдня. У трьох областях Італії – Ломбардії, П'ємонті й Венеції – виробляється 40 % ВВП країни, а одна Ломбардія дає 30 % усього експорту. Якщо в цій області на душу населення доводиться 24 тис. дол. США річного доходу, то в Калабрії й Сицилії – близько 14 тис. дол. США; • сфера послуг дає понад 68 % ВВП; • уміле сполучення наймогутнішого державного підприємництва в стратегічних галузях промисловості й заохочуваних державою дрібного та середнього бізнесу в інших галузях промисловості

1	2
Франція	<ul style="list-style-type: none"> • винятково велике значення держави в економіці. Через державний бюджет проходить близько 54 % ВВП. Чиновництво Франції – найвпливовіший клас. Престиж чиновницької кар'єри дуже високий. Державні службовці отримують заробітну плату більшу, ніж доходи в приватному бізнесі. Вони не підлягають скороченню та ідуть на пенсію у 50 – 55 років із пенсією, більшою, ніж їхня заробітна плата; • розвинуте державне індикативне планування; • державний сектор займає значне місце (24 % усіх зайнятих в економіці); • дуже гостро стоїть проблема безробіття (число безробітних – 12 % економічно активного населення). Допомога у зв'язку з безробіттям перевищує середню заробітну плату; • іноземна робоча сила разом із родинами оцінюється в 4,5 млн осіб. Вона робить значний тиск на французький ринок праці; • орієнтована на побудову "держави благоденства". На соціальні потреби тут витрачається близько 20 % ВВП країни, більше всіх у світі. Це дає працівникам високий ступінь соціального захисту, але важким тягарем лягає на платників податків; • економіка заснована на принципі вільного підприємництва й торгівлі. У наш час Франція живе в умовах ринкового господарського механізму, однак ступінь волі ціноутворення задається об'єктивними економічними законами, а також державним регулюванням. Незважаючи на дію принципу вільного встановлення цін, держава у Франції може прямо регулювати ціни на деякі товари й послуги: на сільськогосподарську продукцію, газ, електроенергію, транспортні послуги. Вона може також здійснювати контроль за цінами в умовах конкуренції; • відповідно до Закону Франції № 84 – 46 від 24 січня 1984 року "Про діяльність і контроль за діяльністю кредитних установ" у Франції діє система регулювання банківської діяльності. Відповідно до Закону Франції від 13 липня 1993 року № 93 – 24 "Про статус Банк де Франс" останній є державним банком, на який покладено обов'язок визначати кредитно-грошову політику держави. Банк де Франс має виняткове право кредитної й готівково-грошової емісії

1.6. Еволюція управління дослідженнями та розробками.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає розгляд теорії довгих хвиль М. Кондратьєва, великих циклів кон'юнктури; ідей і гіпотез М. Кондратьєва про кластери, які були розвинуті Й. Шумпетером і покладені в основу концепції нерівномірності інноваційної активності, її подальший розвиток у дослідженнях Г. Менша й А. Кляйнкнехта; введення Х. Фріменом категорії нової технологічної

системи і технологічної революції; виділення Ю. Яковцем циклів і фаз розвитку техніки, періодизації науково-технічних революцій; типологію інновацій, яку уперше представив Я. Ван Дейн; класифікацію інновацій, яку розробив А. Пригожин.

Рекомендована література: основна [1; 5]; додаткова [6; 10; 11; 13 – 15; 23; 24; 27].

Теми виступів та доповідей

1. Альтернативні моделі інноваційного розвитку підприємства.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Охарактеризуйте інноваційний розвиток підприємства як економічну категорію.
2. Розкрийте зміст категорії "інноваційна діяльність".
3. Розкрийте зміст категорії "інноваційний розвиток".
4. Визначте фактори економічного розвитку.
5. Розкрийте класифікацію інновацій.
6. Охарактеризуйте ознаки класифікації інновацій.
7. Розкрийте класифікацію інновацій за технологічними ознаками.
8. Визначте інноваційний процес, його характеристики, складники та закономірності.
9. Визначте життєвий цикл інноваційного процесу.
10. Визначте етапи інноваційного процесу.

Рекомендована література: основна [1]; додаткова [7; 11; 13].

Тема 2. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Визначте вимоги до інноваційних стратегій на сучасному етапі.
2. Визначте базові стратегії.
3. Визначте інноваційні стратегії у межах базових стратегій.
4. Охарактеризуйте стратегічну поведінку віолентів.
5. Охарактеризуйте стратегічну поведінку патієнтів.
6. Охарактеризуйте стратегічну поведінку експлерентів.
7. Охарактеризуйте стратегічну поведінку комутантів.

Рекомендована література: основна [1]; додаткова [7; 11; 13].

Тестові завдання для перевірки знань

1. Тип віолентів із найбільш динамічним темпом розвитку належить до:

- а) "гордих левів";
- б) "могутніх слонів";
- в) "неповоротких бегемотів";
- г) пацієнтів.

2. Тип віолентів, особливостями яких є не найбільш динамічний розвиток, розширена диверсифікованість у компенсації за втрату позиції лідера в галузі, належить до:

- а) "гордих левів";
- б) "могутніх слонів";
- в) "неповоротких бегемотів";
- г) пацієнтів.

3. Тип віолентів, що втратили динаміку розвитку внаслідок проведення надмірно широкої диверсифікованості та розсіювання сили, належить до:

- а) "гордих левів";
- б) "могутніх слонів";
- в) "неповоротких бегемотів";
- г) пацієнтів.

4. Діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможність товарів і послуг, – це:

- а) інноваційна діяльність;
- б) винахідницька діяльність;
- в) наукова діяльність;
- г) патентна діяльність.

5. Нове технічне вирішення завдання, що володіє істотними відмінностями, дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції, полегшує умови праці:

- а) винахід;
- б) новий продукт;
- в) нова технологія;
- г) патентна діяльність.

6. Питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукоємної продукції фірми, належать до:

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

7. Питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау належать до:

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

8. Витрати на придбання інноваційних фірм належать до:

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

9. Наявність фондів на розвиток ініціативних розробок належить до:

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

10. Показник інноваційності ТАТ належить до:

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

11. Тривалість процесу розроблення нового продукту (нової технології) належить до:

- а) витратних показників;
- б) показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу;
- в) показників оновлення;
- г) структурних показників.

12. Темп розвитку підприємств-віолентів:

- а) високий;
- б) середній;
- в) значний;
- г) низький.

13. Переваги (ключові фактори успіху) у конкурентній боротьбі підприємств-віолентів:

- а) висока продуктивність;
- б) пристосування до особливостей ринку;
- в) випередження у нововведеннях;
- г) гнучкість.

14. Тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт підприємств-віолентів:

- а) поліпшуючий;
- б) пристосовницький;
- в) проривний;
- г) відсутній.

15. Виробництво, яке притаманне підприємствам-віолентам:

- а) масове або стандартне;
- б) спеціалізоване;
- в) експериментальне;
- г) універсальне або одиночне.

16. Потреби, які задовольняє підприємство-віолент:

- а) масові або стандартні;
- б) масові, але нестандартні;
- в) інноваційні;
- г) локальні.

17. Тип реклами, яку використовує підприємство-віолент:

- а) масова;
- б) спеціалізована;
- в) змішана;
- г) відсутня.

18. Темп розвитку підприємств-пациєнтів:

- а) високий;
- б) середній;
- в) значний;
- г) низький.

19. Переваги (ключові фактори успіху) у конкурентній боротьбі підприємств-пациєнтів:

- а) висока продуктивність;
- б) пристосування до особливостей ринку;
- в) випередження у нововведеннях;
- г) гнучкість.

20. Тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт підприємств-пациєнтів:

- а) поліпшуючий;
- б) пристосовницький;
- в) проривний;
- г) відсутній.

21. Виробництво, яке притаманне підприємствам-пациєнтам:

- а) масове або стандартне;
- б) спеціалізоване;
- в) експериментальне;
- г) універсальне або одиночне.

22. Потреби, які обслуговує підприємство-пациєнт:

- а) масові або стандартні;
- б) масові, але нестандартні;
- в) інноваційні;
- г) локальні.

23. Реклама, яку використовує підприємство-пациєнт:

- а) масова;
- б) спеціалізована;
- в) змішана;
- г) відсутня.

24. Темп розвитку підприємств-експлерентів:

- а) високий;
- б) середній;
- в) значний;
- г) низький.

25. Переваги (ключові фактори успіху) у конкурентній боротьбі підприємств-експлерентів:

- а) висока продуктивність;
- б) пристосування до особливостей ринку;
- в) випередження у нововведеннях;
- г) гнучкість.

26. Тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт підприємств-експлерентів:

- а) поліпшуючий;
- б) пристосовницький;
- в) проривний;
- г) відсутній.

27. Виробництво, яке притаманне підприємствам-експлерентам:

- а) масове або стандартне;
- б) спеціалізоване;
- в) експериментальне;
- г) універсальне або одиночне.

28. Потреби, які обслуговує підприємство-експлерент:

- а) масові або стандартні;
- б) масові, але нестандартні;
- в) інноваційні;
- г) локальні.

29. Темп розвитку підприємств-комутантів:

- а) високий;
- б) середній;
- в) значний;
- г) низький.

30. *Переваги (ключові фактори успіху) у конкурентній боротьбі підприємств-комутантів:*

- а) висока продуктивність;
- б) пристосування до особливостей ринку;
- в) випередження у нововведеннях;
- г) гнучкість.

31. *Тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт підприємств-комутантів:*

- а) поліпшуючий;
- б) пристосовницький;
- в) проривний;
- г) відсутній.

32. *Виробництво, яке притаманне підприємствам-комутантам:*

- а) масове або стандартне;
- б) спеціалізоване;
- в) експериментальне;
- г) універсальне або одиночне.

33. *Потреби, які обслуговує підприємство-комутант:*

- а) масові або стандартні;
- б) масові, але нестандартні;
- в) інноваційні;
- г) локальні.

Тема 3. Формування стратегій інноваційного розвитку

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте формування стратегій інноваційного розвитку підприємства.
2. Визначте етапи формування стратегій інноваційного розвитку підприємства.
3. Визначте місії інноваційного розвитку підприємства.
4. Охарактеризуйте пошук та розширення нових можливостей підприємства.
5. Визначте методи SWOT-аналізу.

6. Дайте визначення SWOT-аналізу.
7. Визначте методику оцінювання інноваційної позиції.
8. Проаналізуйте зовнішню та внутрішню позиції підприємства.
9. Визначте методи пошуку та аналізу інноваційних можливостей.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [6; 11].

Завдання до самостійної роботи

Завдання з вирішенням для самостійного опрацювання

Визначте стратегічну інноваційну поведінку ВАТ "Турбоатом", ЗАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" (використовуючи значення ознак, притаманних віолентам – 1, патієнтам – 2, експлерентам – 3, комутантам – 4) за низкою таких ознак:

новизна галузі: 1 – нова, 2 – зріла, 3 – нова, 4 – нова або зріла;

розмір підприємства: 1 – велике, 2 – середнє, велике або мале, 3 – мале або середнє, 4 – мале;

потреби, які обслуговує підприємство: 1 – масові або стандартні, 2 – масові, але нестандартні, 3 – інноваційні, 4 – локальні;

виробництво: 1 – масове або стандартне, 2 – спеціалізоване, 3 – експериментальне, 4 – універсальне (одиначне);

рівень конкуренції в галузі або в суміжних галузях: 1 – високий, 2 – низький, 3 – середній, 4 – середній; фінансова стійкість підприємства: 1 – висока, 2 – висока, 3 – низька, 4 – низька;

темп розвитку підприємства: 1 – високий, 2 – середній, 3 – значний, 4 – низький;

якість продукції підприємства: 1 – середня, 2 – висока, 3 – середня, 4 – середня;

номенклатура (асортимент) продукції підприємства: 1 – не надто широка, 2 – вузька, 3 – відсутня, 4 – вузька;

витрати виробництва: 1 – низькі, 2 – середні, 3 – низькі, 4 – низькі;

витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи: 1 – високі, 2 – середні, 3 – високі, 4 – відсутні;

переваги (ключові фактори успіху) в конкурентній боротьбі: 1 – висока продуктивність, 2 – пристосування до особливостей ринку, 3 – випередження в нововведеннях, 4 – гнучкість;

тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт: 1 – поліпшуючий, 2 – пристосовницький, 3 – проривний, 4 – відсутній;

тип збутової мережі: 1 – власна або контрольована, 2 – власна або контрольована, 3 – відсутня, 4 – відсутня;

застосована реклама: 1 – масова, 2 – спеціалізована, 3 – відсутня, 4 – відсутня.

Надайте рекомендації підприємствам щодо їхнього подальшого інноваційного розвитку.

Вирішення

Розмірковуючи, ВАТ "Турбоатом" можна визначити як виразного пацієнта (новизна галузі: 2 – зріла; розмір підприємства: 2 – велике; потреби, які обслуговує підприємство: 2 – масові, але нестандартні; тип виробництва: 2 – спеціалізоване; рівень конкуренції в галузі або в суміжних галузях: 3 – середній; фінансова стійкість підприємства: 3 – низька; темп розвитку підприємства: 2 – середній; якість продукції підприємства: 2 – висока; номенклатура (асортимент) продукції підприємства: 2 – вузька; витрати виробництва: 2 – середні; витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи: 2 – середні; переваги (ключові фактори успіху) в конкурентній боротьбі: 2 – пристосування до особливостей ринку; тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт: 3 – проривний; тип збутової мережі: 2 – власна або контрольована; застосована реклама: 2 – спеціалізована.

Підприємство має підвищити свою фінансову стійкість для того, щоб не втратити своїх стійких позицій.

ЗАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" можна визначити як волюнту з дещо неточними ознаками (новизна галузі: 2 – зріла; розмір підприємства: 2 – середнє; потреби, які обслуговує підприємство: 1 – масові; тип виробництва: 1 – масове; рівень конкуренції в галузі або в суміжних галузях: 1 – високий; фінансова стійкість підприємства: 1 – висока; темп розвитку підприємства: 2 – середній; якість продукції підприємства: 2 – висока; номенклатура (асортимент) продукції підприємства: 1 – не надто широка; витрати виробництва: 2 – середні; витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи: 2 – середні; переваги (ключові фактори успіху) в конкурентній боротьбі: 2 – пристосування до особливостей ринку, 3 – випередження в нововведеннях, 4 – гнучкість; тип науково-дослідних

та дослідно-конструкторських робіт: 2 – пристосовницький; тип збутової мережі: 1 – власна та контрольована; застосована реклама: 1 – масова.

З огляду на те, що більшість підприємств, які працюють на цьому установленому ринку, є віолентами, треба вдосконалювати стратегії розвитку, щоб запобігти втрати вигідної позиції. З урахуванням галузі, ЗАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" має зменшувати витрати виробництва, збільшувати продуктивність, робити свою продукцію ще більш доступною для широкого кола споживачів. Найбільш зразкову віолентну стратегію демонструє на цьому ринку корпорація "Рошен", яка вдається до поглинання колишніх радянських підприємств, завдяки чому контролює значні обсяги реалізації, виникає "ефект масштабу"; рано чи пізно ринок потребує від віолентів стати транснаціональною компанією або позбутися своїх привілейованих позицій.

Завдання з вирішенням для самостійного опрацювання

Визначте тип віоленту для ЗАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" залежно від етапів еволюційного шляху розвитку за допомогою низки морфологічних ознак, якщо значення ознак, притаманних динамічним віолентам визначити як 1, могутнім віолентам – 2, диверсифікованим віолентам – 3, то:

розміри підприємства: 1 – великі, 2 – особливо великі, 3 – зберігаються великі розміри;

зростання підприємства: 1 – швидке, але не стійке, 2 – середнє, проте стійке, 3 – відсутнє;

тривалість перебування на стадії: 1 – до 10 років, 2 – десятиріччя, 3 – декілька років;

інноваційна активність: 1 – лідер за одним, двома напрямками, 2 – лідер за низкою напрямів, 3 – зростає технологічне відставання;

прагнення бути першим: 1 – наявне, 2 – не обов'язкове, 3 – відсутнє;

диверсифікація в інші галузі: 1 – слабка, 2 – широка, 3 – надто значна;

витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи: 1 – високі, 2 – високі, 3 – низькі;

ступінь отримання користі від інновацій: 1 – незначна, 2 – максимальна, 3 – мала;

характер конкуренції: 1 – агресивний, 2 – нішевий, 3 – пасивний;

динамізм розвитку та його стійкість: 1 – високий, проте не дуже стійкий, 2 – середній, проте стійкий, 3 – низький;

типова тактика: 1 – самоприскорення, 2 – "тактика спритного іншого", 3 – дезінвестиції;

наявність мережі зарубіжних філій: 1 – невелика мережа, 2 – велика мережа, 3 – мережа зазнає розпаду;

диферсифікація: 1 – майже відсутня, 2 – широка, 3 – надто широка;

потенціал зростання сегментів ринку: 1 – великий, 2 – середній, 3 – низький.

Вирішення

ЗАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" можна визначити як динамічний віолент із неточними ознаками (розміри підприємства: 1 – великі; зростання підприємства: 2 – середнє, проте стійке; тривалість перебування на стадії: 1 – до 10 років; інноваційна активність: 1 – лідер за одним, двома напрямками; прагнення бути першим: 2 – не обов'язкове; диверсифікація в інші галузі: 1 – слабка; витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи: 3 – низькі; ступінь отримання користі від інновацій: 1 – незначний; характер конкуренції: 3 – пасивний; динамізм розвитку та його стійкість: 2 – середній, проте стійкий; типова тактика: 1 – самоприскорення; наявність мережі зарубіжних філій: 1 – невелика мережа; диферсифікація: 1 – майже відсутня; потенціал зростання сегментів ринку: 3 – низький).

Це підприємство має відстоювати свою позицію динамічного віоленту. Заради цього воно має забезпечити зростання більш стійкими темпами за рахунок переходу до агресивної конкуренції для отримання більшої частки ринку.

Тема 4. Планування стратегій інноваційного розвитку

Теми виступів та доповідей

1. Вибір комбінацій технологія – продукт – ринок, розподіл ресурсів і вибір адекватних бізнес-моделей для цих комбінацій.

2. Управління портфелем інноваційних проектів і формування карти маршруту.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Сутність принципу лідерства, ієрархій, можливого контролю, нагляду.
2. Сутність принципів винагороди, робочого класу, створення вартості.
3. Сутність інформаційного принципу, принципу координації, принципу динамічного балансу.

4. Охарактеризуйте принципи архітектора та стратегічної орієнтації.

5. Розкрийте зміст принципів команди, влади та комунікаційного принципу.

6. Сутність принципів часу циклу, контролю, вирішення конфліктів, можливостей.

Рекомендована література: основна [1; 3; 4]; додаткова [6; 8; 18].

Тема 5. Система показників інноваційного розвитку підприємства

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Визначте систему збалансованих показників як інструмент забезпечення реалізації та оцінювання стратегії інноваційного розвитку підприємства.

2. Охарактеризуйте формування і розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

3. Визначте структурні показники інноваційного розвитку.

4. Визначте показники оновлення інноваційного розвитку.

5. Назвіть показники, що характеризують динаміку інноваційного процесу.

6. Назвіть витратні показники інноваційної діяльності.

7. Назвіть показники освоєння і використання інновацій.

8. Наведіть формулу розрахунку коефіцієнта забезпеченості інтелектуальною власністю.

9. Наведіть формулу розрахунку рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції.

10. Наведіть формулу розрахунку коефіцієнта інноваційної активності підприємства, а саме освоєння нової продукції рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції.

11. Наведіть формулу розрахунку рівня коефіцієнта насичуваності використовуваними процес-інноваціями конкурентоспроможності інноваційної продукції.

12. Визначте показники інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.

13. Визначте методику визначення показника виробничого проектування, інших видів підготовки виробництва для випуску нових продуктів.

14. Яким чином розраховуються капітальні вкладення на дослідження і розроблення?

15. Назвіть нормативні значення показників інноваційної активності.

Рекомендована література: основна [4]; додаткова [8; 16].

Тестові завдання для перевірки знань

1. До витратних показників не належать:

- а) питомі витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) в обсязі продажів, які характеризують показник наукоємної продукції фірми;
- б) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;
- в) витрати на придбання інноваційних фірм;
- г) тривалість підготовки виробництва нового продукту.

2. До показників, що не характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:

- а) показник інноваційності ТАТ;
- б) тривалість процесу розроблення нового продукту;
- в) кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- г) тривалість виробничого циклу нового продукту.

3. До структурних показників належать:

- а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;
- б) кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- в) показник інноваційності ТАТ;
- г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукоємної продукції фірми.

4. До показників оновлення належать:

- а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;
- б) кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;
- в) показник інноваційності ТАТ;
- г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукоємної продукції фірми.

5. Про стратегію лідерства підприємства свідчить коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, який становить:

- а) 0,5;
- б) 0,02;

- в) 0,1;
- г) 0,01.

6. Про стратегію лідерства підприємства свідчить коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДР і ДКР, який становить:

- а) 0,5;
- б) 0,02;
- в) 0,2;
- г) 0,01.

7. Про стратегію лідерства підприємства свідчить коефіцієнт майна, призначеного для НДР і ДКР, який становить:

- а) 0,26;
- б) 0,02;
- в) 0,2;
- г) 0,01.

8. Про стратегію лідерства підприємства свідчить коефіцієнт освоєння нової техніки, який становить:

- а) 0,46;
- б) 0,25;
- в) 0,2;
- г) 0,01.

9. Про стратегію лідерства підприємства свідчить коефіцієнт освоєння нової продукції, який становить:

- а) 0,6;
- б) 0,25;
- в) 0,2;
- г) 0,01.

10. Про стратегію лідерства підприємства свідчить коефіцієнт інноваційного зростання, який становить:

- а) 0,7;
- б) 0,25;
- в) 0,2;
- г) 0,01.

11. Про стратегію послідовника підприємства свідчить коефіцієнт майна, призначеного для НДР і ДКР, який становить:

- а) 0,7;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,2.

12. Про стратегію послідовника підприємства свідчить коефіцієнт освоєння нової техніки, який становить:

- а) 0,7;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,2.

13. Про стратегію послідовника підприємства свідчить коефіцієнт освоєння нової продукції, який становить:

- а) 0,7;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,2.

14. Про стратегію послідовника підприємства свідчить коефіцієнт інноваційного зростання, який становить:

- а) 0,7;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,2.

Завдання до самостійної роботи

На основі форм фінансової звітності об'єкта розвитку (студент обирає об'єкт розвитку самостійно) та форм статистичної звітності щодо інноваційної діяльності визначте стратегічну спрямованість на основі розрахунку таких показників (їхнє зіставлення з нормативними): коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю; коефіцієнт освоєння нової техніки; коефіцієнт освоєння нової продукції; коефіцієнт інноваційного зростання.

Приклад виконання завдання

Об'єктом розвитку було обрано ТОВ "Металікс Інжиніринг". Було розраховано та зіставлено з нормативними значеннями такі коефіцієнти.

1. $K_{пр}$ – коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДР і ДКР. Цей коефіцієнт характеризує професійно-кадровий склад підприємства. Він показує частку персоналу, що займається безпосередньо розробленням нових продуктів і технологій, виробничим та інженерним проектуванням, іншими видами технологічної підготовки виробництва для випуску нових продуктів або упровадження нових послуг щодо середньоспискового складу всіх постійних і тимчасових працівників, які числяться на підприємстві. Визначається за формулою:

$$K_{пр} = P_n / Ч_p,$$

де P_n – кількість зайнятих у сфері НДР і ДКР, осіб;

$Ч_p$ – середня чисельність працівників підприємства, осіб.

$$K_{пр} \text{ "Металікс Інжиніринг"} = 3 / 27 = 0,11.$$

$K_{пр} \leq 0,20 \dots 0,25$ – стратегія послідовника.

2. $K_{нм}$ – коефіцієнт майна, призначеного для НДР і ДКР. Він показує частку майна експериментального і дослідницького призначення, придбаних машин та устаткування, пов'язаного з технологічними інноваціями в загальній вартості всіх виробничо-технологічних машин і устаткування. Цей показник покликаний охарактеризувати матеріально-технічну базу і науково-дослідну оснащеність підприємства порівнянно з озброєною основними виробничими фундаціями, включаючи господарський інвентар. Під час розрахунку цього показника можна співвідносити як ті засоби, що знаходяться у власності підприємства або взяті на умовах фінансової оренди (лізингу), так і машини й устаткування, взяті в господарську оренду, за формулою:

$$K_{нм} = O_{дп} / O_{вп},$$

де $O_{дп}$ – вартість устаткування досвідчено-приладного призначення, грн;

$O_{вп}$ – вартість устаткування виробничого призначення, грн.

$$K_{нм} \text{ ТОВ "Металікс Інжиніринг"} = 57\ 000 \text{ грн} / 390\ 000 \text{ грн} = 0,14.$$

$K_{нм} < 0,25 \dots 0,30$ – стратегія послідовника.

3. Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю визначити неможливо, оскільки немає відповідних даних.

4. $K_{от}$ – коефіцієнт освоєння нової техніки. Він характеризує здатність підприємства до освоєння нового устаткування і новітніх виробничо-

технологічних ліній. Основні виробничі фундації, як відомо, піддаються фізичному і моральному зносу. Останній обумовлений НТП, який сприяє розробленню і впровадженню прогресивної техніки і викликає необхідність своєчасного оновлення дієвих основних виробничих фундацій. Звідси необхідним є аналіз співвідношення знов уведених у експлуатацію основних виробничо-технологічних фундацій порівняно з іншими засобами, включаючи будівлі, споруди, транспорт за формулою:

$$K_{от} = OF_n / OF_{ср},$$

де OF_n – вартість знов уведених основних фундацій, грн;

$OF_{ср}$ – середньорічна вартість основних виробничих фундацій підприємства, грн.

$$K_{от} \text{ ТОВ "Металікс Інжиніринг"} = 140\,000 \text{ грн} / 502\,000 \text{ грн} = 0,27.$$

$K_{от} \leq 0,35 \dots 0,40$ – стратегія послідовника.

5. $K_{оп}$ – коефіцієнт освоєння нової продукції. Він характеризує здатність підприємства до упровадження інновацій технологічним змінам або змінам оновленої продукції. Практика показує, що для нарощування темпів обсягу продажів і освоєння нових ринків необхідно повністю змінювати продукцію за період від трьох до п'яти років. Звідси для аналізу інноваційної активності необхідним є оцінювання обсягів реалізації нових і вдосконалених товарів та послуг, а також продукції, виготовленої з використанням базових або поліпшених технологій, за формулою:

$$K_{оп} = VP_{нп} / VP_{заг},$$

де $VP_{нп}$ – виручка від продажу нової, або вдосконаленої продукції (робіт, послуг) і продукції (робіт, послуг), виготовленої з використанням нових або поліпшених технологій, грн;

$VP_{заг}$ – загальна виручка від продажу всієї продукції (робіт, послуг), грн.

$$K_{оп} \text{ ТОВ "Металікс Інжиніринг"} = 18\,000\,000 \text{ грн} / 309\,000\,000 \text{ грн} = 0,58.$$

$K_{оп} \geq 0,45 \dots 0,50$ – стратегія лідера.

6. $K_{із}$ – коефіцієнт інноваційного зростання. Він характеризує стійкість технологічного зростання і виробничого розвитку; показує частку засобів, що виділяються підприємством на власні та сумісні дослідження з розроблення нових технологій, на цілеспрямоване прийняття (переведення) на роботу висококваліфікованих фахівців, навчання і підготовку

персоналу, пов'язаного з інноваціями, господарські договори з проведення маркетингових досліджень, в загальному обсязі всіх інвестицій (у тому числі капіталотвірних і портфельних). Цей коефіцієнт може широко свідчити про досвід підприємства з управління інноваційними проектами. Він визначається за формулою:

$$K_{iz} = I_{дос} / I_{заг},$$

де $I_{дос}$ – вартість науково-дослідних і навчально-методичних інвестиційних проектів, грн;

$I_{заг}$ – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.

K_{iz} ТОВ "Металікс Інжиніринг" = 53 000 грн / 187 000 грн = 0,28.

$K_{iz} \leq 0,55 \dots 0,60$ – стратегія послідовника.

Тобто, у розвитку за рахунок використання інновацій, для ТОВ "Металікс Інжиніринг" притаманна стратегія послідовника.

Тема 6. Формування і розвиток інноваційного потенціалу підприємства

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте визначення інноваційного потенціалу підприємства.
2. Дайте визначення ресурсних блоків, які використовуються для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.
3. Перелічіть методи оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.
4. Назвіть переваги та недоліки окремих методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.
5. Охарактеризуйте діагностичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

Завдання до самостійної роботи

Завдання з вирішенням для самостійного опрацювання

Використовуючи табл. 3, проведіть узагальне оцінювання інноваційного потенціалу ЗАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка". Зробіть висновки щодо можливостей інноваційного розвитку цього підприємства.

Оцінювання стану інноваційного потенціалу

№ п/п	Компоненти блоків	Рівень стану компонентів				
		Сильні сторони			Слабкі сторони	
1	2	3	4	5	6	7
1. Продуктивний блок						
(оцінювання якості, рентабельності та обсягу продажів продукту, стану ресурсного забезпечення та виконання функцій – НДДКР, виробництва, реалізації, обслуговування споживачів)						
1.1	Стан продуктового проекту № 1	1	2	3	4	5
1.2	Стан продуктового проекту № 2	1	2	3	4	5
1.3	Стан продуктового проекту № 3	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану продуктового блоку (портфеля)		1	2	3	4	5
2. Функціональний блок						
(компоненти функціонального блоку – стадії життєвого циклу виробів)						
2.1	НДДКР, дослідно-експериментальні та випробувальні роботи	1	2	3	4	5
2.2	Виробництво: основне й допоміжне	1	2	3	4	5
2.3	Маркетинг і збут (продажу)	1	2	3	4	5
2.4	Сервісні роботи для споживачів	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану функціонального блоку		1	2	3	4	5
3. Ресурсний блок						
3.1	Матеріально-технічні ресурси	1	2	3	4	5
3.1.1	Сировина, матеріали, паливо й енергія, комплектуючі	1	2	3	4	5
3.1.2	Площі й робочі місця, зв'язок і транспорт	1	2	3	4	5
3.1.3	Устаткування й інструменти	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану матеріально-технічних ресурсів		1	2	3	4	5
3.2	Трудові ресурси					
3.2.1	Склад і компетентність керівників	1	2	3	4	5
3.2.2	Склад і кваліфікація фахівців	1	2	3	4	5
3.2.3	Склад і кваліфікація робітників	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану трудових ресурсів		1	2	3	4	5

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6	7
3.3	Інформаційні ресурси					
3.3.1	Науково-технічний заділ; патенти і ноу-хау, науково-технічна інформація	1	2	3	4	5
3.3.2	Економічна інформація	1	2	3	4	5
3.3.3	Комерційна інформація	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану інформаційних ресурсів		1	2	3	4	5
3.4	Фінансові ресурси					
3.4.1	Можливості, фінансовані з власних засобів	1	2	3	4	5
3.4.2	Забезпеченість обіговими коштами	1	2	3	4	5
3.4.3	Забезпеченість засобами на виплату зарплати	1	2	3	4	5
3.4.4	Забезпеченість позиковими засобами через випуск акцій	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану фінансових ресурсів		1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану ресурсного блоку		1	2	3	4	5
4. Організаційний блок						
4.1	Організаційна структура					
4.1.1	Конфігурація: ланки, діапазон і рівні керування	1	2	3	4	5
4.1.2	Функції; склад і якість поділу праці	1	2	3	4	5
4.1.3	Якість внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків	1	2	3	4	5
4.1.4	Поділ прав і відповідальності за ланками	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану організаційної структури		1	2	3	4	5
4.2	Технологія процесів за всіма функціями і проектами					
4.2.1	Прогресивність використовуваних технологій і методів	1	2	3	4	5
4.2.2	Рівень автоматизації					
Підсумкова оцінка стану технології		1	2	3	4	5
4.3	Організаційна культура	1	2	3	4	5

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7
4.3.1	Комунікаційна система і мова спілкування	1	2	3	4	5
4.3.2	Традиції, досвід і віра в можливості організації	1	2	3	4	5
4.3.3	Трудова етика і мотивування	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану організаційної культури		1	2	3	4	5
Разом за компонентами організаційного блоку		1	2	3	4	5
5. Керівний блок						
5.1	Загальні функції і проектне керівництво	1	2	3	4	5
5.2	Система керування (планування, організація, контроль, стимулювання, координація)	1	2	3	4	5
5.3	Стиль керування (сполучити автономність і спеціалізацію)	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану керівного блоку		1	2	3	4	5
Разом за блоками інноваційного потенціалу						
1	Стан продуктового блоку	1	2	3	4	5
2	Стан функціонального блоку	1	2	3	4	5
3	Стан ресурсного блоку	1	2	3	4	5
4	Стан організаційного блоку	1	2	3	4	5
5	Стан керівного блоку	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану інноваційного потенціалу		1	2	3	4	5

Вирішення

Оцінювання стану інноваційного потенціалу ЗАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" наведено в табл. 4.

**Оцінка стану інноваційного потенціалу
ЗАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка"**

№ п/п	Компоненти блоків	Рівень стану компонентів				
		Сильні сторони			Слабкі сторони	
1	2	3	4	5	6	7
1. Продуктивний блок (оцінка якості, рентабельності та обсягу продажів продукту, стану ресурсного забезпечення та виконання функцій – НДДКР, виробництва, реалізації, обслуговування споживачів)						
1.1	Стан продуктового проекту № 1	1				
1.2	Стан продуктового проекту № 2		2			
1.3	Стан продуктового проекту № 3			3		
Підсумкова оцінка стану продуктового блоку (портфеля)			2			
2. Функціональний блок (компоненти функціонального блоку – стадії життєвого циклу виробів)						
2.1	НДДКР дослідно-експериментальні та випробувальні роботи		2			
2.2	Виробництво: основне й допоміжне	1				
2.3	Маркетинг і збут (продажу)	1				
2.4	Сервісні роботи для споживачів		2			
Підсумкова оцінка стану функціонального блоку		1*	2*			
3. Ресурсний блок						
3.1	Матеріально-технічні ресурси					
3.1.1	Сировина, матеріали, паливо й енергія, комплектуючі	1				
3.1.2	Площі й робочі місця, зв'язок і транспорт	1				

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6	7
3.1.3	Устаткування й інструменти	1				
Підсумкова оцінка стану матеріально-технічних ресурсів		1				
3.2	Трудові ресурси					
3.2.1	Склад і компетентність керівників	1				
3.2.2	Склад і кваліфікація фахівців	1				
3.2.3	Склад і кваліфікація робітників		2			
Підсумкова оцінка стану трудових ресурсів		1				
3.3	Інформаційні ресурси					
3.3.1	Науково-технічний заділ; патенти і ноу-хау, науково-технічна інформація	1				
3.3.2	Економічна інформація	1				
3.3.3	Комерційна інформація	1				
Підсумкова оцінка стану інформаційних ресурсів		1				
3.4	Фінансові ресурси					
3.4.1	Можливості, фінансовані з власних засобів	1				
3.4.2	Забезпеченість обіговими коштами	1				
3.4.3	Забезпеченість засобами на виплату зарплати	1				
3.4.4	Забезпеченість позиковими засобами через випуск акцій	1				
Підсумкова оцінка стану фінансових ресурсів		1				
Підсумкова оцінка стану ресурсного блоку		1				
4. Організаційний блок						
4.1	Організаційна структура					
4.1.1	Конфігурація: ланки, діапазон і рівні керування	1				
4.1.2	Функції; склад і якість поділу праці	1				
4.1.3	Якість внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків	1				

Закінчення табл. 4

1	2	3	4	5	6	7
4.1.4	Поділ прав і відповідальності за ланками	1				
Підсумкова оцінка стану організаційної структури		1				
4.2	Технологія процесів за всіма функціями і проектами					
4.2.1	Прогресивність використовуваних технологій і методів		2			
4.2.2	Рівень автоматизації		2			
Підсумкова оцінка стану технології			2			
4.3	Організаційна культура					
4.3.1	Комунікаційна система і мова спілкування			3		
4.3.2	Традиції, досвід і віра в можливості організації		2			
4.3.3	Трудова етика і мотивування			3		
Підсумкова оцінка стану організаційної культури				3		
Разом за компонентами організаційного блоку			2			
5. Керівний блок						
5.1	Загальні функції і проектне керівництво		2			
5.2	Система керування (планування, організація, контроль, стимулювання, координація)		2			
5.3	Стиль керування (сполучити автономність і спеціалізацію)		2			
Підсумкова оцінка стану керівного блоку			2			
Разом за блоками інноваційного потенціалу						
1	Стан продуктового блоку		2			
2	Стан функціонального блоку		2			
3	Стан ресурсного блоку	1				
4	Стан організаційного блоку		2			
5	Стан керівного блоку		2			
Підсумкова оцінка стану інноваційного потенціалу			2			

* Обидва показники мають рівне значення.

Висновок: ЗАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" для посилення своїх позицій має вдосконалити технологію за окремими видами продукції та організаційну структуру для збільшення ємності свого ринкового сегмента.

Тема 7. Управління знаннями

Питання для самостійного опрацювання

7.1. Еволюція розвитку організаційних систем і система знань.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає розгляд розвитку організаційних систем: сільсько-господарську еру; індустріальну еру; постіндустріальну інформаційну еру; еру пізнання або науки. Бажано розглянути показники економіки знань із окремих країн світу в динаміці; труднощі, які виникають під час впровадження менеджменту знань. Слід розглянути, що під час розроблення та вибору стратегічних альтернатив знаннєві активи підприємства набувають вирішального значення, оскільки успіх ухваленого рішення про подальший розвиток підприємства залежить не стільки від повноти та достовірності інформації про стан та динаміку розвитку подій, скільки від уміння та здатності всіх зацікавлених у процесі осіб розробляти адекватні сценарії поведінки підприємства і оцінювати ймовірність і наслідки можливих змін в оточенні.

7.2. Роль системи знань.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає розгляд системи знань як активів, які багато в чому зумовлюють результати конкурентної боротьби і комерційний успіх підприємства. Слід розрізнити процеси створення нового знання та його комерціалізації; розглянути створення нового знання у вигляді спеціалізованих інновацій. Розгляд природи знань і способів, якими вони можуть купуватися і продаватися з огляду на їхнє ключове значення для стратегічних аспектів управління знаннями. Можна також розглянути різні трактування знань; кодифіковане та неявне знання (знання, яке складно сформулювати зрозумілим і повним чином); автономне та системне знання.

7.3. База знань та інтелектуальна власність.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає визначення інтелектуальної власності як збірного поняття, застосовуваного для позначення прав на результати інтелек-

туальної діяльності в галузі науки й техніки; кошти індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів або послуг; захист від несумлінної конкуренції; об'єктів інтелектуальної власності як результатів інтелектуальної діяльності та коштів індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів і послуг, віднесення до об'єктів прав інтелектуальної власності винаходів, корисних моделей, промислових зразків, товарних знаків, знаків обслуговування, фірмових найменувань, комерційних найменувань і позначень. Потрібно дати визначення секрету виробництва як технічної, організаційної або комерційної інформації, що захищається від незаконного використання третіми особами; визначити види ноу-хау: невіддільні від конкретного індивідуума; віддільні в загальному випадку від підприємства або індивідуума, патентоспроможні результати, що зберігаються в комерційній таємниці; коштів індивідуалізації; портфеля прав; інтелектуального капіталу; інтелектуальної власності; інтелектуальних активів як знань, що мають певну вартість і використовуювані певним цілеспрямованим чином.

7.4. Життєвий цикл знання.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає визначення та розгляд основних стадій життєвого циклу знань підприємства: постановка мети розвитку знань – визначення призначення знань для наступного проекту розвитку підприємства, переходу до створення наступного нововведення, для якого будуть потрібні інші знання або знання іншого рівня; аналіз потенціалу наявної бази знань – проведення систематизації знань за завданнями і виконавцями, оцінювання достатності потенціалу всіх видів знань для майбутньої роботи за видами діяльності та функціями; можливої низки джерел, наявної в організації інформації; акумуляція знань – збираються наявні, раніше створені знання в наявних джерелах у рамках підприємства в єдину базу знань, визначаються склад і джерела необхідних додаткових знань; здійснюється збирання, підготовка, кодування й нагромадження знань у базах знань; розвиток знань – розширюється наявна база знань за рахунок здобуття й виробництва нових знань; захист і зберігання знань – зроблені нові знання захищаються патентами, договорами й іншими способами; передача знань – організовується трансферт знань із бази й від джерел до нових виконавців – власників знань; використання знань – відбувається зв'язування знань, видів діяльності й функцій; розглядається для вико-

ристання як для нового проекту, тобто для нових видів діяльності, так і для використання інтелектуального капіталу, інтелектуальної власності й інтелектуальних активів; оцінювання накопичених знань і ефективності їхнього використання.

7.5. Система знань і система керування знаннями.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає визначення того, що управління активами знань істотно відрізняється від управління матеріальними активами не тільки через те, що знання може переміщатися, передаватися, що робить можливим виток знань, а й через їхню імітацію і копіювання. Існує ще одна особливість: знання важко створювати, для цього необхідні висококваліфіковані, творчі люди. Слід зауважити, що управління знаннями – це: образ мислення, система поглядів і принципів, орієнтованих на розвиток інтелектуального потенціалу та інноваційної активності; організаційні й економічні системи, що створюють умови для накопичення та реалізації знань, для виходу на ринки знань і забезпечення конкурентних переваг; цілеспрямовані управлінські дії, властиві організацій усіх типів; менеджмент, ефективність якого оцінюється на основі вимірювань стану ресурсів.

7.6. Оцінювання стану знань і системи керування знаннями.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає визначення того, що оцінювання функціонального призначення системи управління знаннями полягає у визначенні таких складників: рівня систематизації й нагромадження актуальної інформації та знань; рівня забезпечення універсальної доступності співробітників до колективної пам'яті компанії, до явних і неявних знань; забезпечення семантичного пошуку та фільтрації знань у корпоративному і світовому інформаційному ресурсах; стимулювання співробітництва високоефективних фахівців у процесі генерації ідей і ухвалення рішень; створення середовища для on-line взаємодії розподілених проектних і бізнес-груп, професійних співтовариств і експертів; створення мережного середовища для підвищення кваліфікації фахівців; підвищення корпоративної культури в реалізації управлінських і бізнес-процесів.

Рекомендована література: основна [1; 2; 4]; додаткова [22; 23].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Визначте основні етапи еволюції розвитку системи знань.
2. Дайте визначення неявного знання.
3. Дайте визначення явного знання.
4. Дайте визначення автономного знання.
5. Дайте визначення системного знання.
6. Визначте основні етапи життєвого циклу знань.
7. Дайте визначення управлінню знаннями.
8. Дайте визначення об'єктів інтелектуальної власності.
9. Дайте визначення об'єктів інтелектуального капіталу.
10. Дайте визначення секрету виробництва.
11. Дайте визначення інтелектуальних активів.
12. Визначте зв'язок між процесами роботи зі знаннями та бізнес-процесами.

Тема 8. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Питання для самостійного опрацювання

8.1. Множинність організаційних форм і функцій фахівців в інноваційній діяльності.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає розгляд основних організаційних форм, які забезпечують розвиток інноваційної діяльності: технопарку – спеціальної організації, у якій об'єднані науково-дослідні інститути, об'єкти індустрії, ділові центри, виставкові майданчики, навчальні заклади, а також обслуговчі об'єкти: кошти транспорту, під'їзні колії, житлове селище, охорона, технополіс як центр впровадження досягнень науки й техніки, посередник між фундаментальними результатами досліджень і виробничими структурами та інтересами регіонів; регіональні науково-промислові комплекси, науково-технічні центри; бізнес-інкубатори; спеціалізовані підрозділи підприємств – творчі бригади, проектні групи; венчурні підприємства; консультативні й аналітичні фірми; стратегічні альянси; тимчасові науково-технічні колективи.

8.2. Форми малого інноваційного підприємництва.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає акцентування уваги на те, що мале інноваційне

підприємництво пов'язане із процесами формування нових фірм у рамках старих компаній, створення і функціонування ризикових фірм, розробленням і реалізацією інкубаторних програм, фірм-інкубаторів як організованих форм активізації інноваційної діяльності.

Треба розглянути відмінність фірм-інкубаторів першого, другого та третього типу. Слід розглянути переваги венчурних фірм, такі як: концентрація фінансових і матеріально-технічних ресурсів за обраним напрямом дослідження; вузька спеціалізація наукових пошуків або розроблення невеликого кола технічних ідей; високий рівень мотивації праці кваліфікованих спеціалістів; гнучкість і мобільність з урахуванням ринкової кон'юнктури; можливість швидкої переорієнтації на інші напрями; відсутність бюрократизму в управлінні, мобільність організаційної структури; швидка комерційна реалізація ідеї, технології.

8.3. Міжфірмова науково-технічна кооперація в інноваційних процесах.

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття з цього питання передбачає розгляд основних форм міжфірмового співробітництва: угоди про співробітництво за окремими аспектами діяльності; створення спільних підприємств; угоди про поглинання новаторських дрібних фірм великими компаніями з метою придбання нових технологій; установа підрядних відносин (на основі довгострокових договорів) між постачальниками матеріалів і комплектувальних виробів і їхніх споживачів.

Рекомендована література: основна [1; 2; 4]; додаткова [22; 23].

Теми виступів та доповідей

1. Переваги інноваційного розвитку за рахунок створення венчурних фірм: концентрація фінансових і матеріально-технічних ресурсів за обраним напрямом дослідження; вузька спеціалізація наукових пошуків або розроблення невеликого кола технічних ідей; високий рівень мотивації праці кваліфікованих спеціалістів; гнучкість і мобільність з урахуванням ринкової кон'юнктури; можливість швидкої переорієнтації на інші напрями; відсутність бюрократизму в управлінні, мобільність організаційної структури; швидка комерційна реалізація ідеї, технології.

2. Основні форми міжфірмового співробітництва: угоди про співробітництво за окремими аспектами діяльності; створення спільних під-

приємств; угоди про поглинання новаторських дрібних фірм великими компаніями з метою придбання нових технологій; установа підрядних відносин.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте визначення технопарку.
2. Дайте визначення технополісу.
3. Охарактеризуйте роботу науково-технічних центрів.
4. Охарактеризуйте роботу бізнес-інкубаторів.
5. Охарактеризуйте роботу творчих бригад.
6. Охарактеризуйте роботу венчурних фірм.
7. Охарактеризуйте роботу стратегічних альянсів.
8. Охарактеризуйте роботу тимчасових наукових колективів.
9. Охарактеризуйте роботу бутлегерів.
10. Дайте визначення інноваційного лідерства.
11. Охарактеризуйте інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Завдання до самостійної роботи

Проаналізуйте інноваційну діяльність технологічних парків України: "Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка" (м. Київ), "Інститут електрозварювання ім. Є. О. Патона" (м. Київ), "Інститут монокристалів" (м. Харків), "Вуглемаш" (м. Донецьк), "Інститут технічної теплофізики" (м. Київ), "Київська політехніка" (м. Київ), "Інтелектуальні інформаційні технології" (м. Київ), "Укрінфотех" (м. Київ), "Агро-технопарк" (м. Київ), "Еко-Україна" (м. Донецьк), "Наукові і навчальні прилади" (м. Суми), "Текстиль" (м. Херсон), "Ресурси Донбасу" (м. Донецьк), "Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій" (УМБІЦЕНТ) (м. Одеса), "Яворів" (Львівська область), "Машинобудівні технології" (м. Дніпропетровськ).

Проаналізуйте інноваційну діяльність двох-трьох (за бажанням студента – більшої кількості) значних технологічних парків світу.

Проаналізуйте дані таких таблиць (табл. 5 – 7) [17; 18].

Таблиця 5

**Динаміка техніко-економічних показників діяльності технопарків
з прийняттям Закону України № 991–XIV від 16.07.1999 р.**

Показник	Закон України № 991–XIV від 16.07.1999 р.		
	Період		Зміна
	2000 – 2001 роки	2004 рік	
Обсяг реалізації інноваційної продукції, млн грн	77	1787	Зростання в 10,2 разу
Обсяг експорту, млн грн	74	294	Зростання в 4 рази
Частка продукції технопарків в інноваційній продукції, %	0,5	9,5	Зростання в 19 разів
Перераховано до бюджету, млн грн	7	116	Зростання в 16,6 разу
Створено нових робочих місць	314	828	Зростання в 2,6 разу

Таблиця 6

**Динаміка техніко-економічних показників діяльності технопарків
з прийняттям Закону України № 3333–XIV від 12.01.2006 р.**

Показник	Закон України № 3333–XIV від 12.01.2006 р.		
	Період		Зміна
	2005 рік	2010 рік	
Обсяг реалізації інноваційної продукції, млн грн	2 273	455	Падіння в 5 разів
Обсяг експорту, млн грн	367	214	Падіння в 1,71 разу
Частка продукції технопарків в інноваційній продукції, %	8,1	1,1	Падіння в 6,23 разу
Перераховано до бюджету, млн грн	149	77,7	Падіння в 1,92 разу
Створено нових робочих місць	399	25	Падіння в 16 разів

**Динаміка техніко-економічних показників діяльності технопарків
з прийняттям Податкового кодексу**

Показник	Податковий кодекс	
	Період	Зміна (щодо 2010 року)
	2011 рік	
Обсяг реалізації інноваційної продукції, млн грн	7,8	Падіння в 4,68 разу
Обсяг експорту, млн грн	0	Падіння
Частка продукції технопарків в інноваційній продукції, %	0,02	Падіння в 55 разів
Перераховано до бюджету, млн грн	2,7	Падіння в 28,78 разу
Створено нових робочих місць	5	Падіння в 5 разів

Надайте ваші рекомендації створення нового технопарку (якщо б його створювали ви як менеджер за наказом) в Україні або світі у вигляді есе на 2 – 3 сторінки з урахуванням потенційних умов його діяльності.

Рекомендована література: основна [4; 5], додаткова [16; 17].

3. Система оцінювання успішності самостійної роботи

Виконання кожного завдання для самостійної роботи оцінюється відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Розподіл балів за виконання завдань для самостійної роботи у межах тем змістових модулів навчальної дисципліни наведено в табл. 8.

Розподіл балів за завданнями та змістовими модулями

Завдання для самостійної роботи	Змістовий модуль 1								Сума балів
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	
Максимальна кількість балів	4	4	2	4	4	2	6	2	28

4. Рекомендована література**4.1. Основна**

1. Верещагіна Г. В. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій / Г. В. Верещагіна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 240 с.
2. Национальная инновационная система [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>.
3. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / під заг. ред. д. е. н., професора О. М. Ястремської, к. е. н., доцента Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 398 с.
4. Управління інноваційною діяльністю : монографія / під заг. ред. д. е. н., професора О. М. Ястремської, к. е. н., доцента Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД"ІНЖЕК", 2010. – 404 с.
5. Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.sourceoecd.org/scienceIT/9264013083>.

4.2. Додаткова

6. Інноваційна та науково-технічна сфера України [Текст] : монографія / Б. В. Гриньов, Д. В. Чеберкус, В. С. Шовкалюк та ін. ; під заг. ред. Б. В. Гриньова. – Київ : НТУУ "КПІ" ВПІ ВПК "ПОЛІТЕХНІКА", 2012. – 88 с.
7. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України № 991-XIV від 16 липня 1999 року [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://rada.gov.ua>.

4.3. Інформаційні ресурси

8. Анализ затрат и результатов инновационной деятельности российских промышленных предприятий в 1995 – 1998 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.techbusiness.ru/tb/archiv/_number6/page06.htm.
9. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційна_діяльність.
10. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку.
11. Диверсифікація як інноваційний процес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : udau.edu.ua/library.php?pid=952.
12. Журнал об инновационной деятельности "Инновации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.mag.innov.ru.
13. Інвестування в інноваційну діяльність. Проблеми та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.justinian.com.ua/article.php?id=3025.
14. Інноваційна діяльність підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bankreferatov.ru/TMPFILES/17/8A6E56/refinnovdeyatpredpriyat.doc.
15. Інноваційна діяльність підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.br.com.ua/referats/Economica_pidpriemstva/26605-3.html.
16. Інноваційна діяльність підприємства та її управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : referatu.net.ua/referats/390/32416/?page=1.
17. Інноваційна практика польських підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.management.com.ua/cases/case017_3.html.
18. Інноваційний розвиток підприємства: сутність поняття, принципи оцінювання і регулювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : ukrref.com.ua/?id=MTI2NzA%3D.
19. Інноваційні процеси [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.refine.org.ua/pageid-1337-1.html.
20. Перспективи інноваційного розвитку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.niss.gov.ua/Table/Zhalilo21/003.htm.
21. Про інноваційну діяльність : Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.in.gov.ua/index.php?get=55&lawid=23.
22. Розвиток інноваційної діяльності виробництва харчових продуктів у Закарпатській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.udau.edu.ua/library.php?pid=1542.

23. Розвиток інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : economics.org.ua/2009/upravlinnya-znannyami1.

24. Сутність і причини інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.5dp.com.ua/content/view/1305/48.

25. Фактори інноваційного розвитку підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.experts.in.ua/ua/baza/analitic/detail.php?ID=11391.

4.4. Методичне забезпечення

26. Верещагіна Г. В. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій / Г. В. Верещагіна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 240 с.

Зміст

Вступ.....	3
1. Загальні відомості	4
2. Завдання до самостійної роботи.....	5
Змістовий модуль 1. Інноваційний менеджмент	5
Тема 1. Інноваційний розвиток підприємства	5
Тема 2. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства.....	11
Тема 3. Формування стратегій інноваційного розвитку	17
Тема 4. Планування стратегій інноваційного розвитку.....	21
Тема 5. Система показників інноваційного розвитку підприємства.....	22
Тема 6. Формування і розвиток інноваційного потенціалу підприємства.....	28
Тема 7. Управління знаннями	35
Тема 8. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства.....	38
3. Система оцінювання успішності самостійної роботи	42
4. Рекомендована література.....	43
4.1. Основна	43
4.2. Додаткова	43
4.3. Інформаційні ресурси	44
4.4. Методичне забезпечення	45

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів
спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Верещагіна** Ганна Валентинівна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *В. Ю. Степаненко*

План 2018 р. Поз. № 283 ЕВ. Обсяг 47 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*