

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ЕКОНОМІКА ВРАЖЕНЬ
ТА ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА**

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань,
лабораторних та самостійних робіт
здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 "Менеджмент"
освітньої програми "Менеджмент
інноваційної діяльності"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025**

УДК [658.8.012.12+330.341.1](072.034)

E40

Укладач В. В. Томах

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.
Протокол № 8 від 19.12.2024 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Економіка вражень та інноваційна інфраструктура [Електрон-
E40 ний ресурс] : методичні рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних та самостійних робіт здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Менеджмент інноваційної діяльності" першого (бакалаврського) рівня / уклад. В. В. Томах. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. – 58 с.

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних робіт і самостійної роботи за темами, які розглядають у процесі вивчення навчальної дисципліни, а також рекомендації щодо основних питань і перелік літературних джерел для підготовки до участі в семінарських заняттях. Запропоновано практичні завдання та завдання для самостійного вирішення, виконання яких буде сприяти закріпленню здобувачами вищої освіти теоретичних знань та набуттю навичок у сфері економіки вражень та інноваційної інфраструктури.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти економічних напрямів підготовки.

УДК [658.8.012.12+330.341.1](072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2025

Вступ

Актуальність та необхідність розуміння економіки вражень є важливими для конкурентоспроможності сучасного підприємства. Сьогодні багато споживачів шукають не лише товари чи послуги, але й унікальні та незабутні враження. Підприємства, що пропонують саме такі враження, мають перевагу у конкурентній боротьбі. Для створення незабутніх вражень підприємства мають бути інноваційними та готовими до швидких змін, що сприяє загальному розвитку й адаптації до нових тенденцій. Для успішної реалізації стратегій економіки вражень підприємства повинні мати надійну інноваційну інфраструктуру. Унікальні та незабутні враження, що шукають сучасні споживачі, вимагають використання новітніх технологій, інноваційних підходів та ефективного управління ресурсами, що передбачає необхідність розроблення та впровадження інноваційної інфраструктури, яка дозволить компаніям бути гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними. Інноваційна інфраструктура є ключовою складовою успішного впровадження економіки вражень, оскільки вона дозволяє підприємствам забезпечувати незабутні враження для споживачів, відрізнитися від конкурентів та підтримувати високий рівень ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Важливість питань, що розглядають у навчальній дисципліні, полягає в необхідності знань основних принципів, методів, сутності ефективної діяльності суб'єктів господарювання в умовах економіки вражень, методик їхнього створення та використання для підвищення конкурентоспроможності підприємства, сутності інноваційної інфраструктури, особливостей її становлення та функціонування. Основою викладання навчальної дисципліни є лекційні, практичні та лабораторні заняття, передбачено семінарські заняття з найбільш важливих питань навчальної дисципліни. Аудиторні заняття доповнено самостійною роботою здобувачів вищої освіти із рекомендованою літературою, конспектами та завданнями, які видає викладач. Вивчення теоретичних положень навчальної дисципліни потребує закріплення. Із цією метою проводять лабораторні та семінарські заняття, що дозволяє здійснити поточну перевірку засвоєння здобувачами вищої освіти навчального матеріалу за окремими темами навчальної дисципліни. Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

**Результати навчання та компетентності, які формує
навчальна дисципліна**

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН4	ЗК11
РН5	СК3, СК11
РН8	СК11
РН16	ЗК11
РН20	ЗК11, СК10, СК12, СК18

Примітка.

РН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

РН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

РН20. Мати навички використання для інноваційної діяльності підприємств інфраструктури ринку з метою формування позитивних економічних вражень про інноваційну продукцію та технології.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їхню якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК18. Здатність до використання для інноваційної діяльності підприємств інфраструктури ринку з метою формування позитивних економічних вражень про інноваційну продукцію та технології.

Плани практичних, лабораторних (семінарських) робіт

Практичні заняття зосереджені на застосуванні теоретичних знань у реальних або наближених до реальних умовах. Вони містять аналіз кейсів, вирішення бізнес-задач, моделювання ситуацій, групові дискусії та презентації. Мета практичних занять – розвинути у здобувачів вищої освіти навички прийняття рішень, стратегічного мислення, командної роботи та ефективної комунікації.

Лабораторна робота – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання здобувачем вищої освіти сформульованих завдань. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі: тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для вирішення їх на занятті. Містить проведення попереднього контролю за знаннями, вміннями і навичками здобувачів вищої освіти, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення, вирішення завдань із їхнім обговоренням, виконання контрольних завдань, їхню перевірку, оцінювання.

Семінарські заняття передбачають закріплення знань, отриманих на лекціях та у процесі самостійного вивчення деяких питань навчальної дисципліни. Основна мета семінарського заняття – розширення, поглиблення та закріплення теоретичних знань і спрямування їх на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, розвиток умінь та навичок, наукового мислення й усного мовлення здобувачів вищої освіти.

Змістовий модуль 1. Економіка вражень як новий етап розвитку економіки

Тема 1. Теоретичні аспекти економіки вражень

Методичні рекомендації до лабораторного заняття

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на те, як і чому виникла концепція економіки вражень, які етапи її розвитку, та які чинники сприяли її поширенню. Визначити, що таке "економіка вражень", які її основні складові, а саме емоційний зв'язок з клієнтом, персоналізація, унікальність досвіду та ін. Слід вивчити теоретичні моделі та підходи, які пояснюють, як економіка вражень працює на ринку. Наприклад, моделі цінності вражень, теорії споживчої поведінки та ін. Дослідити, як сучасні технології сприяють розвитку економіки вражень, які інновації використовують для створення незабутніх вражень та як вони впливають на взаємодію зі споживачами.

Завдання 1

Підприємства – флагмани економіки вражень

Проаналізуйте діяльність та особливості підприємств, які успішно впровадили економіку вражень у свою діяльність. Розгляньте їхні стратегії та досягнуті результати. Оцініть, як упровадження елементів економіки вражень підвищило їхню конкурентоспроможність, зміцнило позиції на ринку та збільшило лояльність клієнтів; проведіть аналіз ключових чинників успіху та уроків, які можна взяти для інших підприємств. Підприємство виберіть на свій розсуд та ухваліть вибір з викладачем.

Результати подайте у вигляді презентації та підготуйте доповідь.

Завдання 2

Вплив вражень на поведінку споживачів

Проведіть дослідження, як враження впливають на поведінку споживачів у різних галузях. Виберіть дві різні галузі (наприклад, роздрібна торгівля та розваги, а коли вибираєте виробництво, то вкажіть – виробництво чого саме).

Проведіть опитування серед споживачів, щоб дізнатися, які враження вони отримують від взаємодії з компаніями у цих галузях. Анкету для опитування (5 – 8 питань) можна створити за допомогою форми Google – надіслати посилання на неї в групу курсу для можливості її подальшого поширення, з метою охоплення найбільшої кількості респондентів (мінімум 30 осіб).

Проаналізуйте результати опитування та визначте, які елементи вражень найбільше впливають на поведінку споживачів.

Напишіть звіт (від 3 до 5 аркушів), у якому будуть подані результати опитування, опишіть свої висновки й запропонуйте рекомендації для покращення вражень споживачів у вибраних галузях.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: особливості та передумови становлення економіки вражень, вплив економіки вражень на конкурентоспроможність підприємства, приклади успішного впровадження економіки вражень на підприємствах.

Питання для самостійного опрацювання

1. Вплив сучасних технологій на розвиток економіки вражень.
2. Типи вражень та їхній вплив на споживачів.
3. Роль емоційного зв'язку у створенні вражень.
4. Методи оцінювання ефективності економіки вражень у бізнесі.
5. Вплив економіки вражень на конкурентоспроможність підприємств.
6. Стратегії створення та впровадження вражень у бізнесі.
7. Роль інновацій у розвитку економіки вражень.
8. Приклади успішного впровадження економіки вражень у відомих компаніях.
9. Виклики та ризики, пов'язані з упровадженням економіки вражень.
10. Споживча поведінка у контексті економіки вражень.
11. Перспективи розвитку економіки вражень у майбутньому.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [9].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що таке економіка вражень і які її основні складові?
2. Які історичні передумови та етапи розвитку економіки вражень?
3. Які моделі та теорії пояснюють механізми функціонування економіки вражень?
4. Які типи вражень можуть бути створені для споживачів?
5. Як сучасні технології впливають на розвиток економіки вражень?
6. Які чинники впливають на поведінку споживачів у контексті економіки вражень?
7. Як інтеграція економіки вражень може підвищити конкурентоспроможність підприємства?
8. Які ризики та виклики можуть виникнути під час упровадження економіки вражень у діяльність підприємства?
9. Наведіть приклади підприємств, які успішно впровадили економіку вражень у свою діяльність, та проаналізуйте їхні стратегії.
10. Як можна виміряти ефективність упровадження економіки вражень у підприємстві?

Тема 2. Значення споживача в економіці вражень

Методичні рекомендації до лабораторного заняття

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: роль споживача у формуванні вражень та сегментацію споживачів, особливості взаємодії зі споживачем. Можливості персоналізації послуг: як індивідуальний підхід до клієнтів впливає на їхнє задоволення та вірність бренду. На використання технологій для покращення вражень. Емоційний маркетинг: як емоції впливають на споживчу поведінку та сприйняття бренду. Довгострокові відносини з клієнтами: стратегії, спрямовані на побудову довготривалих відносин зі споживачами через економіку вражень.

Завдання 1

Аналіз клієнтського досвіду

Проведіть дослідження, як компанії створюють унікальні емоційні враження для споживачів. Для виконання цього завдання виберіть компанію,

яка працює в сфері економіки вражень (наприклад, Disneyland, Starbucks, ПриватБанк, АТБ-маркет, вибір компанії узгодити з викладачем). Наступним етапом проведіть дослідження інформації про підприємство (компанію) в інтернеті. Особливу увагу зверніть на такі елементи досвіду: атмосфера (дизайн, освітлення, музика, запахи тощо), обслуговування (поведінка персоналу, стиль спілкування), продукт чи послуга (як її подають, упаковка), інтерактивність (можливість взаємодії клієнта з брендом). Визначіть, які, на вашу думку, емоції викликає взаємодія з брендом. Результати проведених досліджень надайте у вигляді презентації, яка містить: короткий опис компанії, аналіз емоційних елементів взаємодії, висновки щодо того, як компанія досягає емоційного залучення клієнтів. Презентацію необхідно супроводити доповіддю до 10 хвилин з поданням та описом отриманих результатів.

Завдання 2

Створення концепції унікального досвіду

Запропонуйте ідею нового бізнесу, що допоможе створити незабутні враження для клієнтів. На першому етапі придумайте ідею бізнесу, орієнтованого на враження (наприклад, інтерактивний музей, тематичне кафе, VR-атракціон). Для отримання ідеї можна використовувати методи МФО, метод асоціацій, брейншторму або будь-який інший. Для зображення зовнішнього вигляду ідеї бізнесу доцільно використати штучний інтелект, наприклад, Copilot, або будь-який інший. Далі необхідно описати основну концепцію бізнесу (що саме пропонують), вказати цільову аудиторію (хто буде основним споживачем). Наступним етапом є визначення, які емоції має викликати цей бізнес (здивування, захоплення, ностальгія тощо). Після визначення з ідеєю, цільовою аудиторією та основними емоціями варто йти до розроблення короткого плану. В цьому плані необхідно вказати, які елементи дизайну та атмосфери будуть використані, як відбуватиметься взаємодія зі споживачем та яким чином буде організована персоналізація послуг. Наступним етапом є визначення маркетингової стратегії (каналів просування, прикладів рекламних повідомлень, пропозиції щодо акцій або бонусів).

Результати завдання подати у вигляді презентації та підготувати доповідь з представленням своєї пропозиції.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: методи та інструменти для створення взаємодії з клієнтами на різних етапах їхнього досвіду; роль технологій, а саме штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності у створенні вражень. Показники ефективності, що допомагають оцінити рівень задоволеності споживачів та вплив вражень на їхню лояльність. Приклади успішних стратегій взаємодії зі споживачами відомих компаній. Стратегії, спрямовані на побудову довготривалих відносин зі споживачами через економіку вражень.

Питання для самостійного опрацювання

1. Вимірювання вражень: показники ефективності, що допомагають оцінити рівень задоволеності споживачів та вплив вражень на їхню лояльність.
2. Персоналізація послуг: як індивідуальний підхід до клієнтів впливає на їхнє задоволення та вірність бренду.
3. Використання технологій для покращення вражень: роль сучасних технологій у створенні та підтримці незабутніх вражень для споживачів.

Рекомендована література: основна [1; 5; 7].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Яку роль відіграє споживач у формуванні вражень?
2. Що таке персоналізація послуг і як вона впливає на задоволення споживачів?
3. Які методи взаємодії зі споживачем можуть бути використані на різних етапах їхнього досвіду?
4. Як емоційний зв'язок зі споживачем впливає на їхню лояльність до бренду?
5. Які інструменти можуть бути використані для вимірювання ефективності взаємодії зі споживачами?
6. Як сучасні технології можуть сприяти покращенню взаємодії зі споживачами?
7. Що таке сегментація споживачів і як вона допомагає у визначенні цільової аудиторії?

8. Які основні чинники впливають на поведінку споживачів у контексті економіки вражень?

9. Як задоволення потреб та бажань споживачів впливає на їхні рішення про покупку?

10. Які приклади успішних стратегій взаємодії зі споживачами відомих компаній можна навести?

11. Як аналіз споживчої поведінки допомагає у розробленні ефективних маркетингових стратегій?

12. Які виклики можуть виникати під час упровадження економіки вражень у діяльність підприємства?

Тема 3. Система цінностей та її роль у формуванні потреб

Методичні рекомендації до лабораторного заняття

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: система цінностей споживача. Цінність як основа визначення потреби споживача та його поведінки. Вплив цінностей, а саме екологічність і етичність, на вибір продуктів і брендів. Формування потреб у культурному контексті. Як культурні особливості впливають на сприйняття і формування потреб у різних країнах. Вплив культури на потреби. Соціалізація. Культурні розбіжності. Вплив субкультур. Роль маркетингу. Культурний капітал. Масова культура. Глобалізація і трансформація цінностей: зростаюча уніфікація потреб споживачів завдяки глобалізації та технологіям. Інтеграція культур. Культурний обмін. Трансформація ідентичності. Стандартизація та гомогенізація.

Завдання 1

Аналіз системи цінностей індивіда за допомогою колеса балансу

Проведіть аналіз власної системи цінностей (наприклад: сім'я, кар'єра, здоров'я, творчість, соціальна відповідальність), виділіть від 8 до 10 цінностей. Складіть таблицю з основними цінностями та потребами, які вони формують (наприклад, цінність – здоров'я, потреба – якісне харчування), табл. 2. Оцініть цінності за їхньою важливістю для вас від 1 – найбільша цінність. Та дайте оцінку рівню задоволення потреб, що були визначені (задовільнена, не задовільнена, скоріше задовільнена, скоріше не задовільнена).

Оцінка цінностей та рівня задоволення потреб

№ з/п	Цінність	Важливість	Потреба	Рівень задоволеності

Створення колеса балансу. Використайте концепцію колеса балансу для оцінювання основних сфер життя (здоров'я, фінанси, кар'єра, стосунки, особистісний розвиток) відповідно до ваших цінностей. Намалюйте колесо з 8 – 10 секторами, кожен з яких представляє важливий аспект вашого життя (наприклад, сім'я, кар'єра, здоров'я, друзі, фінанси, особистий розвиток, дозвілля, духовність).

Оцініть свій поточний рівень задоволення у кожному з секторів за шкалою від 1 до 10 (де 1 – зовсім незадоволений, 10 – повністю задоволений). Заповніть кожен сектор відповідною оцінкою.

Проаналізуйте, як ваші цінності впливають на різні аспекти вашого життя. Визначте, які сектори колеса потребують більше уваги для досягнення балансу та гармонії. Зробіть висновки про зв'язок між цінностями та споживчою поведінкою.

Запропонуйте приклад товару або послуги, що задовольняє потреби, сформовані певною цінністю. За результатами проведеного аналізу розробіть план покращення стану в кожному секторі. Результати оформити в Canva.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: соціальна роль та взаємодія у формуванні цінностей; як соціальні групи та взаємодія з ними впливають на систему цінностей індивіда. Вплив сім'ї, друзів, колег та соціальних інститутів на формування потреб. Культура та її вплив на споживчі потреби. Роль національних та регіональних культур у формуванні цінностей

і потреб. Як традиції та культурні особливості впливають на поведінку споживачів. Реклама та медіа у формуванні споживчих цінностей.

Питання для самостійного опрацювання

1. Соціальна роль та взаємодія в формуванні цінностей.
2. Культура та її вплив на споживчі потреби.
3. Реклама та медіа у формуванні споживчих цінностей.

Рекомендована література: основна [1; 3; 5; 6; 7]; додаткова [9].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що таке система цінностей та як вона формується?
2. Які чинники впливають на формування системи цінностей індивіда?
3. Яку роль відіграє культура у формуванні цінностей?
4. Як соціальне середовище впливає на систему цінностей?
5. Яким чином родина та освіта формують цінності та потреби?
6. Як масова культура та медіа впливають на систему цінностей?
7. Яка роль соціальних мереж у формуванні сучасних цінностей?
8. Яким чином цінності впливають на споживчу поведінку?
9. Як система цінностей впливає на процес прийняття рішень про покупку?
10. Як цінності впливають на вибір товарів та послуг?
11. Що таке персональні цінності та як вони відрізняються від культурних?
12. Яким чином система цінностей змінюється з часом?
13. Які основні відмінності в системах цінностей між різними культурами?
14. Як глобалізація впливає на систему цінностей?
15. Що таке культурний капітал і як він пов'язаний з цінностями?
16. Як система цінностей впливає на формування потреб у різних вікових груп?
17. Яку роль відіграє особистий досвід у формуванні цінностей та потреб?
18. Як зміни в системі цінностей можуть вплинути на ринок?
19. Які методи дослідження використовують для вивчення системи цінностей?

20. Як реклама використовує систему цінностей для залучення споживачів?

Тема 4. Організаційна культура в концепції економіки вражень

Методичні рекомендації до лабораторної роботи

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: поняття організаційної культури, етапи формування та розвиток, роль організаційної культури у створенні клієнтських вражень. Вплив внутрішньої атмосфери компанії на досвід клієнтів. Приклад лідерства: Лідери визначають тон та напрям організаційної культури, показуючи приклад своїм підлеглим. Комунікація цінностей: лідери відповідальні за чітку комунікацію цінностей та стандартів компанії. Розвиток корпоративної культури. Упровадження культурних змін для досягнення економіки вражень. Аналіз поточної культури: визначення сильних та слабких сторін поточної організаційної культури.

Завдання 1

Кейс: організаційна культура Apple – секрет успіху в економіці вражень

Apple – компанія, яка не тільки змінила цифровий світ, але й стала символом інновацій та культури, орієнтованої на створення унікальних вражень. Заснована Стівом Джобсом, вона відома своїми проривними продуктами та відданістю якості. Проте ключем до успіху Apple є її особлива корпоративна культура, яка будується на повазі до співробітників, інженерному підході до управління, креативності та орієнтації на результат.

Після смерті Стіва Джобса постало питання: чи зможе компанія зберегти свої цінності та продовжити створювати продукти, які не тільки задовольняють потреби споживачів, а й викликають захоплення?

Корпоративна культура Apple ґрунтується на таких принципах:

1. Інженерне керівництво. Компанією керують інженери, які розуміють технічні аспекти роботи, що дозволяє уникнути бюрократії та прискорює процес прийняття рішень.

2. Культура поваги. Менеджери та співробітники мають спільний досвід роботи, що створює атмосферу довіри та взаєморозуміння.

3. Розвиток і залученість. Співробітники мають змогу тестувати нові продукти та пропонувати ідеї для вдосконалення, що стимулює їхню креативність.

4. Жорстке дотримання термінів. Продукти випускають вчасно, навіть якщо певні функції доводиться вдосконалювати після релізу.

5. Фокус на унікальності. Apple не копіює конкурентів, а створює принципово нові рішення, які задають тренди.

6. Наймання фанатів бренду. Компанія шукає ентузіастів, які поділяють її цінності.

7. Баланс роботи та життя. Працівники отримують підтримку для збереження балансу між роботою та особистим життям, що підвищує мотивацію та продуктивність.

Новий керівник Тім Кук продовжив дотримуватися принципів корпоративної культури. Завдяки цьому Apple не тільки зберегла свої позиції, а й стала одним із найдорожчих брендів у світі. Її продукти залишаються символом якості, простоти та інновацій.

Корпоративна культура Apple стала ключовим чинником її успіху в економіці вражень. Залученість співробітників, інженерний підхід до управління, креативність та орієнтація на споживача дозволили компанії створювати продукти, які не тільки вирішують практичні завдання, а й викликають емоції.

Запитання для обговорення

1. Які принципи корпоративної культури Apple забезпечили їй конкурентну перевагу?

2. Як орієнтація на враження споживачів вплинула на стратегію розвитку компанії?

3. Які ризики можуть виникнути в майбутньому через зміну керівництва або відхід від базових цінностей?

4. Які елементи культури Apple можна адаптувати для інших компаній, орієнтованих на економіку вражень?

Завдання 2

Кейс: організаційна структура ПриватБанку в концепції економіки вражень

ПриватБанк – найбільший комерційний банк України, який обслуговує понад 18 мільйонів клієнтів. Він є лідером цифрових інновацій

і створює не лише банківські послуги, а й унікальні клієнтські враження, які формують емоційний зв'язок із брендом. Зі зростанням конкуренції у фінансовому секторі ПриватБанку необхідно було не лише оптимізувати організаційну структуру, а й адаптувати її до концепції економіки вражень – підходу, який акцентує увагу на створенні незабутнього досвіду для клієнтів через якісні продукти, інновації та сервіс.

На підприємстві фокус був зосереджений переважно на функціональності та ефективності операцій, що обмежувало можливості для емоційного залучення клієнтів. Структура мала жорстку ієрархію, що уповільнювало адаптацію до нових трендів в обслуговуванні.

ПриватБанку потрібно було реформувати організаційну структуру таким чином, щоб:

- забезпечити швидке впровадження нових технологій для покращення клієнтського досвіду;

- посилити інтерактивність та емоційність обслуговування;

- зміцнити зв'язок між клієнтами та брендом через емоційно насичені враження.

Після впроваджених змін ПриватБанк перейшов до матричної організаційної структури, яка дозволила інтегрувати економіку вражень в основу своєї діяльності. Керівництвом було прийняте рішення про побудову структури для економіки вражень, а саме:

1. Створено спеціалізований IT-департамент, який впровадив сервіси, що забезпечують емоційно позитивний досвід:

- Приват24 – мобільний додаток із зручним інтерфейсом, що перетворює рутинні банківські операції на легкий та приємний процес.

- Чат-боти та голосові асистенти – інтерактивні сервіси, які викликають захоплення завдяки своїй доступності та простоті.

2. Були сформовані проєктні команди для створення нових продуктів. Організація проєктних груп дозволила швидко запускати нові ініціативи, орієнтовані на емоції клієнтів:

- Подарункові картки, сервіси cash-back і програми лояльності, які викликають позитивні асоціації.

- Проєкт "Банк у кишені" – повністю мобільний банк, що став символом зручності для клієнтів.

3. Клієнтоорієнтованість та персоналізація. Нові команди з обслуговування клієнтів були інтегровані в організаційну структуру для надання персоналізованих рішень.

Упроваджено систему Big Data, що дозволяє аналізувати поведінку клієнтів і передбачати їхні потреби.

Запроваджено концепцію "емоційного сервісу", коли клієнт отримує не просто послугу, а персоналізоване спілкування.

4. Інтерактивні відділення як емоційний простір. Переформатовано традиційні відділення в досвідові центри:

зони самообслуговування та демонстраційні стенди продуктів;

зони віртуальної реальності для навчання використанню додатків і сервісів банку.

5. Культура залученості співробітників. ПриватБанк створив систему навчання для працівників, акцентуючи увагу на розвитку емоційного інтелекту та навичок побудови відносин із клієнтами.

Програми мотивації персоналу підвищили ентузіазм та зацікавленість у створенні незабутніх вражень для клієнтів.

У результаті всіх перетворень ПриватБанк отримав:

покращення клієнтського досвіду. Зростання рівня задоволеності клієнтів на 25 % завдяки інтерактивним сервісам та персоналізованому підходу;

лояльність клієнтів. Збільшення кількості активних користувачів Приват24 на 30 %, що свідчить про емоційний зв'язок із брендом;

підвищення ефективності. Завдяки новій структурі ПриватБанк оптимізував процеси обслуговування та прискорив час реагування на запити клієнтів;

соціальний резонанс. ПриватБанк став символом інновацій та нових стандартів клієнтського досвіду в Україні, активно формуючи нову культуру споживання фінансових послуг.

Таким чином, ПриватБанк успішно інтегрував концепцію економіки вражень у свою організаційну структуру. Завдяки гнучкій матричній моделі управління, цифровим технологіям і фокусуванню на емоційному задоволенні клієнтів банк не лише утримав лідерські позиції, а й створив конкурентну перевагу.

Запитання для обговорення

1. Як організаційна структура ПриватБанку сприяє створенню емоційно насичених вражень для клієнтів?

2. Які інші елементи економіки вражень можна впровадити в діяльність банку?

3. Які ризики виникають під час створення організаційної структури, орієнтованої на емоційний досвід?

4. Чи можна адаптувати цей підхід до інших галузей, наприклад, рітейлу або логістики?

Завдання 3

Формування організаційної культури підприємства, що впроваджує засади економіки вражень

Розробіть концепцію організаційної культури для вигаданої компанії, яка працює в сфері економіки вражень (наприклад, тематичний парк, інтерактивний музей або кафе-театр). Опис має містити:

1. Місію та основні цінності компанії.
2. Правила поведінки та етикет для працівників.
3. Ідеї для внутрішніх традицій, які підтримуватимуть культуру вражень.
4. Механізми мотивації персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування.
5. Приклади сценаріїв взаємодії з клієнтами для створення незабутнього досвіду.

Результати презентувати за допомогою Canva.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: взаємодія соціальної відповідальності підприємства та його організаційної культури, основні принципи побудови організаційної культури, інструменти підтримки організаційної культури.

Питання для самостійного опрацювання

1. Вплив соціальної відповідальності компанії на її організаційну культуру та здатність створювати враження для клієнтів. Розгляньте приклади компаній, які інтегрували екологічні або благодійні ініціативи.
2. Роль дизайну офісного простору в створенні організаційної культури, орієнтованої на враження. Дослідіть, як креативний дизайн офісів впливає на мотивацію та клієнтський досвід.

3. Вплив технологічних інновацій (AR/VR, штучний інтелект) на підтримку корпоративної культури в економіці вражень. Проаналізуйте реальні кейси компаній, які застосовують сучасні технології для залучення клієнтів.

4. Конфлікти всередині організаційної культури як каталізatori інновацій в економіці вражень. Розгляньте приклади ситуацій, де різноманітність поглядів і підходів привела до проривних ідей.

Рекомендована література: основна [2; 7]; додаткова [11; 12].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що таке організаційна культура? Які її основні елементи?
2. Як поняття "економіка вражень" впливає на формування організаційної культури?
3. Які основні принципи побудови організаційної культури в концепції економіки вражень?
4. Як емоційний досвід клієнтів може впливати на конкурентоспроможність компанії?
5. Яку роль відіграють цінності та місія компанії в її організаційній культурі?
6. Як організаційна структура може сприяти або заважати створенню вражень для клієнтів?
7. Які інструменти використовують для підтримки корпоративної культури, орієнтованої на враження?
8. У чому полягає значення персоналізації у формуванні позитивного клієнтського досвіду?
9. Яке з наведених тверджень найкраще описує економіку вражень?
 - А. Зосередження на зниженні витрат і цін на товари.
 - Б. Створення унікальних і емоційно привабливих вражень для клієнтів.
 - В. Розроблення продуктів з максимальним функціоналом без урахування емоційної складової.
 - Г. Автоматизація всіх процесів для мінімізації людського чинника.
10. Який елемент корпоративної культури найбільше сприяє розвитку економіки вражень?
 - А. Жорстка ієрархія управління.
 - Б. Гнучкі команди та орієнтація на інновації.
 - В. Відсутність комунікації між підрозділами.

Г. Контроль за дотриманням правил і норм без індивідуального підходу.

11. Що є ключовим показником успішної реалізації принципів економіки вражень в організаційній культурі?

А. Високий рівень задоволеності клієнтів і їхня лояльність.

Б. Мінімізація витрат на маркетинг і рекламу.

В. Підвищення обсягу продажів без змін у структурі компанії.

Г. Використання виключно стандартних рішень для обслуговування клієнтів.

12. Який із принципів роботи компанії Apple відповідає концепції економіки вражень?

А. Дотримання жорсткого розкладу виробництва без урахування якості.

Б. Інноваційний підхід і створення емоційно насиченого клієнтського досвіду.

В. Упровадження суворих правил управління та контролю персоналу.

Г. Ігнорування конкурентів та фокусування на власних стандартах.

13. Який інструмент використовують для підтримки корпоративної культури, орієнтованої на враження?

А. Регулярне навчання персоналу для розвитку емоційного інтелекту.

Б. Ігнорування відгуків клієнтів та стандартних процедур.

В. Наявність формальних правил і суворих регламентів.

Г. Орієнтація виключно на технічні аспекти продукту.

14. Які кроки має зробити компанія для інтеграції концепції економіки вражень в організаційну культуру?

15. Яким чином організаційна структура впливає на здатність компанії створювати позитивні емоції у клієнтів?

16. Наведіть приклади українських компаній, які використовують принципи економіки вражень, і проаналізуйте їхній підхід до організаційної культури.

Тема 5. Конкурентоспроможність підприємств в умовах економіки вражень

Методичні рекомендації до лабораторної роботи

У процесі вивчення цієї теми необхідно дослідити основи конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах економіки вражень,

провести аналіз чинників, що впливають на формування конкурентних переваг, а також розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства через створення унікального клієнтського досвіду.

Завдання 1

Аналіз конкурентоспроможності підприємств в умовах економіки вражень

Дослідіть роль клієнтського досвіду (customer experience) у формуванні конкурентоспроможності. Завдання виконують для АТБ-маркету та будь-якого вітчизняного підприємства. Виберіть компанію для аналізу (локальну або глобальну). Використовуючи доступні джерела (офіційний сайт компанії, звіти, статті), зберіть інформацію про: основні продукти/послуги, споживачів, конкурентів, ініціативи компанії щодо створення клієнтського досвіду.

На основі знайденої інформації побудуйте SWOT-аналіз вибраної компанії з урахуванням аспектів економіки вражень. Далі переходимо до розроблення стратегії покращення конкурентоспроможності. На основі аналізу запропонуйте рекомендації щодо покращення клієнтського досвіду для вибраної компанії. Запропонуйте одну або кілька нових ідей, які можуть стати конкурентними перевагами для компанії (наприклад, інтерактивні заходи, персоналізовані послуги, цифрові рішення).

Виконайте оцінювання впливу запропонованих змін на конкурентоспроможність компанії.

Результати надати до захисту у вигляді презентації (слайди або документ), яка містить: теоретичні основи, результати аналізу вибраної компанії, рекомендації та прогноз їхнього впливу. Для більш наочного подання даних доцільно використовувати діаграми, графіки або інфографіку.

АТБ-маркет: лідер роздрібної торгівлі в Україні

АТБ-маркет – найбільша українська мережа супермаркетів, яка активно розвивається і займає провідні позиції у сфері роздрібної торгівлі. Компанія заснована у 1993 році в місті Дніпро, а з 1998 року функціонує під брендом "АТБ", що походить від аббревіатури "АгроТехБізнес".

АТБ спеціалізується на продажу продуктів харчування та товарів повсякденного вжитку. Асортимент мережі налічує близько 3 500 найменувань, включаючи продукти, напої, побутову хімію та інші товари першої

необхідності. Компанія також активно розвиває власні торгові марки, що дозволяє пропонувати якісну продукцію за доступними цінами.

АТБ орієнтується на масового споживача, зокрема клієнтів із середнім та нижче середнього рівнем доходу, які цінують широкий асортимент і доступні ціни. Мережа прагне забезпечити зручний та швидкий доступ до товарів для кожного покупця.

На українському ринку основними конкурентами АТБ є інші мережі роздрібної торгівлі: "Сільпо", "Новус", "Фора" та "Метро". Незважаючи на конкуренцію, АТБ залишається лідером за кількістю магазинів (понад 1 200 у 317 населених пунктах) і обсягами товарообігу.

АТБ постійно впроваджує інновації, спрямовані на підвищення лояльності клієнтів. Компанія запустила платформу для замовлення товарів онлайн із можливістю доставки або самовивозу. Мобільний додаток надає покупцям інформацію про акції, дозволяє створювати списки покупок і отримувати персоналізовані пропозиції. Програма лояльності – постійні клієнти мають змогу отримувати знижки та бонуси. АТБ активно підтримує благодійні ініціативи та допомагає суспільству, особливо під час війни.

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році завдало компанії значних збитків: було пошкоджено сотні магазинів, розграбовано складські комплекси на окупованих територіях. Однак, АТБ вдалося зберегти та навіть розвинути свою мережу, забезпечуючи доступ українців до необхідних товарів у найскладніші часи.

У 2023 році виторг компанії склав 181,1 млрд грн, що демонструє 18 % приріст порівняно з попереднім роком. Внесок у державний бюджет через податки та збори досяг 6,6 млрд грн.

АТБ-Маркет залишається яскравим прикладом стійкості та адаптивності бізнесу, що орієнтується на потреби клієнтів і впроваджує сучасні рішення для зручного та комфортного шопінгу.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: корпоративна соціальна відповідальність та конкурентоспроможність підприємства, вплив корпоративної соціальної відповідальності на довіру споживачів та їхню лояльність до бренду, інноваційні підходи до обслуговування клієнтів, використання нових технологій та методів для покращення обслуговування клієнтів,

упровадження чат-ботів, штучного інтелекту та автоматизації для створення позитивних вражень, крос-культурний маркетинг у глобальному контексті, адаптація стратегій маркетингу вражень до різних культурних контекстів, урахування культурних особливостей та уподобань для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Питання для самостійного опрацювання

1. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність.
2. Інноваційні підходи до обслуговування клієнтів.
3. Крос-культурний маркетинг у глобальному контексті.

Рекомендована література: основна [1; 8]; додаткова [9; 11; 18].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що означає поняття конкурентоспроможності підприємства в умовах економіки вражень?
2. Які основні чинники впливають на конкурентоспроможність підприємства в економіці вражень?
3. Як економіка вражень змінює підходи до формування конкурентних переваг?
4. Чим відрізняється традиційна конкурентоспроможність від конкурентоспроможності в умовах економіки вражень?
5. Яку роль відіграють емоції клієнтів у формуванні конкурентної переваги підприємства?
6. Як персоналізація клієнтського досвіду впливає на конкурентоспроможність підприємства?
7. Чому створення унікального клієнтського досвіду є важливим для підвищення конкурентоспроможності?
8. Які інновації та технології можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства в економіці вражень?
9. Як рівень клієнтоорієнтованості підприємства впливає на його конкурентоспроможність?
10. Які показники оцінюють конкурентоспроможність підприємства у контексті економіки вражень?
11. Як упровадження концепції "Customer Journey" допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства?

12. Чим відрізняється конкуренція на основі ціни від конкуренції на основі емоційного досвіду?
13. Яку роль відіграє маркетинг вражень у зміцненні конкурентних позицій підприємства?
14. Як організаційна культура впливає на здатність підприємства бути конкурентоспроможним в умовах економіки вражень?
15. Які переваги дає підприємству використання цифрових платформ для створення вражень?
16. Як взаємодія з клієнтами через соціальні мережі впливає на конкурентоспроможність підприємства?
17. Що таке конкурентна стратегія в умовах економіки вражень, які її ключові елементи?
18. Як аналіз ринку допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги в економіці вражень?
19. Які ризики можуть виникнути під час спроби зосередитися виключно на створенні клієнтського досвіду?
20. Які компанії є прикладами успішного підвищення конкурентоспроможності завдяки економіці вражень?

Тема 6. Маркетинг вражень

Методичні рекомендації до лабораторного заняття

Завдання 1

Використання сторителінгу в маркетингу знань

Виберіть підприємство, з діяльністю якого ви зустрічаєтеся майже кожен день (крамниця, провайдер інтернету, кав'ярня, аптека, виробник хлібобулочних виробів, молочної продукції тощо). Використайте методи сторителінгу для створення захоплюючого та інформативного контенту, який приверне увагу аудиторії цього підприємства.

Виберіть тему або наукову концепцію, яку ви хочете передати за допомогою сторителінгу. Розробіть сюжетну лінію, яка містить інтригуючий вступ, розвиток подій та висновок. Використайте наративні техніки для створення захопливої історії, що містить ключові знання та інформацію. Створіть різні формати контенту на основі історії (наприклад, статтю, відео, підкаст). Презентуйте їх на занятті своїм одногрупникам та проведіть аналіз результатів зворотного зв'язку.

Завдання 2

Створення кампанії з емоційного маркетингу

Розробіть маркетингову кампанію для підприємства, яке вибрали в попередньому завданні, що викликає емоційний відгук у споживачів та сприяє створенню позитивних вражень про бренд.

Виберіть продукт або послугу, для якої ви будете розробляти кампанію. Визначте цільову аудиторію кампанії та її емоційні потреби. Розробіть концепцію кампанії, яка використовує емоційні елементи (наприклад, радощі, ностальгія, гордість). Створіть рекламні матеріали (відео, зображення, текстові повідомлення) для різних каналів комунікації (соціальні мережі, сайти, електронна пошта). Презентуйте кампанію своїм одногрупникам та отримайте зворотний зв'язок від них для оцінювання її ефективності.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

Для більш поглибленого вивчення маркетингу вражень доцільно звернути увагу на такі питання, як: вплив кольору та дизайну на сприйняття вражень, а саме – як використання кольорових схем та дизайну в маркетингових матеріалах впливає на емоції та поведінку споживачів. Психологічний вплив кольорів на створення позитивних вражень. Роль музики та звукових ефектів у маркетингу вражень. Як музика та звукові ефекти можуть підсилювати емоційний зв'язок між брендом та споживачами. Використання звукових елементів для створення незабутніх рекламних кампаній. Гастрономічний маркетинг: створення вражень через смак. Як ресторани та продуктові бренди використовують смакові експерименти для створення вражень. Вплив гастрономічного досвіду на лояльність клієнтів та сприйняття бренду. Тактильний маркетинг: роль дотику у створенні вражень. Вплив тактильних відчуттів на сприйняття продуктів та послуг. Використання матеріалів, текстур та інших тактильних елементів для створення унікальних вражень у споживачів.

Питання для самостійного опрацювання

1. Вплив кольору та дизайну на сприйняття вражень.
2. Роль музики та звукових ефектів у маркетингу вражень.
3. Гастрономічний маркетинг: створення вражень через смак.
4. Тактильний маркетинг: роль дотику у створенні вражень.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке маркетинг вражень і яка його основна мета?
2. Які основні елементи складають маркетинг вражень?
3. Як емоційний маркетинг впливає на поведінку споживачів?
4. Чому важливо створювати унікальні враження для підвищення лояльності клієнтів?
5. Які методи можуть бути використані для створення вражень у споживачів?
6. Як персоналізація впливає на досвід споживачів та їхні враження від бренду?
7. Яку роль відіграють сучасні технології у створенні маркетингових вражень?
8. Що таке сторителінг і як його використовують у маркетингу вражень?
9. Як дизайн та колористика впливають на сприйняття вражень споживачами?
10. Які переваги дає використання інтерактивного контенту для залучення аудиторії?
11. Що таке тактильний маркетинг і як його можна використовувати?
12. Яким чином музика та звукові ефекти можуть підсилювати маркетингові враження?
13. Які показники ефективності (KPIs) використовують для вимірювання успіху маркетингу вражень?
14. Як соціальні медіа можуть сприяти створенню вражень про бренд?
15. Які приклади успішних маркетингових кампаній вражень вам відомі?
16. Які виклики можуть виникати під час реалізації маркетингу вражень?
17. Як впливає гастрономічний досвід на сприйняття бренду?
18. Які стратегії можуть бути використані для інтеграції маркетингу вражень у загальну маркетингову стратегію компанії?

Змістовий модуль 2. Інноваційна інфраструктура

Тема 7. Сутність та досвід розбудови інноваційної інфраструктури

Методичні рекомендації до семінарського заняття

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: трактування понять "інновація" та "інноваційна інфраструктура"; особливості інноваційної інфраструктури країн залежно від рівня їхнього інноваційного розвитку, особливості становлення та розвитку інноваційної системи залежно від ступеня розвитку держави; особливості законодавчої бази щодо науково-дослідного сектору; показники розвитку інноваційної системи.

План семінарського заняття

1. Роль держави у формуванні інноваційної інфраструктури.
2. Структура інноваційної інфраструктури залежно від рівня інноваційного розвитку держави.

Завдання 1

Запропонуйте нововведення для поліпшення освітнього процесу у ЗВО. Це може бути: комп'ютерна технологія; порядок складання розкладу занять; організація практичних занять, створення бази даних тощо. Обґрунтуйте доцільність здійснення нововведення. Обґрунтування наведіть у вигляді таблиці (табл. 3).

Таблиця 3

Нововведення для поліпшення освітнього процесу у ЗВО

Основні положення нововведення	Зміст
1	2
Назва нововведення	
Мета, що буде досягнута	
Короткий зміст пропозиції	
Споживач	
Сутність новизни пропозиції	

1	2
Передбачуваний виконавець	
Порядок реалізації проєкту	
Необхідні ресурси	
Передбачувана ефективність (якісна або кількісна)	

Завдання 2

Відомий фахівець у галузі менеджменту доктор економічних наук Мільнер Б. З. вважає: "Одним із новітніх виявів якісної перебудови управління щодо завдань зміни науково-технічної та інформаційної бази виробництва, підприємницьких нововведень і системи взаємозв'язків у ринковому середовищі можна вважати виникнення нової функції і механізму управління знаннями".

Заклади вищої освіти є організаціями, які поширюють знання (навчальний процес), переробляють інформацію, що міститься в різних науках, у нове систематизоване знання (підручники, навчальні посібники, курси лекцій) і створюють нове знання, виконуючи науково-дослідні роботи.

Запропонуйте проєкт створення інноваційної організації в закладі вищої освіти, що спеціалізується на бізнесі зі створення й поширення знань (не зачіпаючи поточний навчальний процес). Оцініть у вигляді таблиці реальність формування такої організації, її профіль, створювані продукти, можливі групи споживачів тощо. Результати оформіть у вигляді таблиці (табл. 4).

Таблиця 4

Характеристика інноваційної фірми

Критерії	Зміст
Мета створення фірми	
Профіль фірми	
Пропоновані продукти й послуги	
Групи споживачів	
Правова форма	
Канали збуту продукції	
Цінності фірми	

Завдання 3

Здійсніть аналіз інноваційної інфраструктури держави відповідно варіанта (табл. 5) за такими етапами:

- історія становлення та розвитку інноваційної системи;
 - законодавство країни щодо науково-дослідного сектору;
 - динаміка основних показників інноваційної системи.
- Результати наведіть у вигляді презентації.

Таблиця 5

Вихідні дані

Варіанти	Держави	Варіанти	Держави
1	США	7	Туреччина
2	Велика Британія	8	Японія
3	Німеччина	9	Китай
4	Франція	10	Індія
5	Італія	11	Польща
6	Південна Корея	12	Ізраїль

Завдання 4

Візьміть за приклад інновації якийсь новий продукт або нову послугу, якими ви недавно скористалися. Опишіть, що, на вашу думку, можна зарахувати до основних етапів інноваційного процесу розроблення цієї продуктової інновації. Результати наведіть у вигляді таблиці (табл. 6).

Таблиця 6

Основні етапи

Як приклад продуктової інновації я розглядаю:	
Етап інноваційного процесу	Що становить зміст цього етапу для мого прикладу продуктової інновації?
Новація	
Інновація або нововведення	
Дифузія інновації	

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: інваріантність нововведень; дифузія інновацій: сутність, форми, особливості; трансфер інновацій; комерціалізація інновацій; франчайзинг як комерційний спосіб дифузії інновацій; промислова інфраструктура нововведень; фінансова інфраструктура нововведень; організаційна інфраструктура нововведень; соціально-демографічна інфраструктура нововведень; інформаційна інфраструктура нововведень; віртуальне середовище як інфраструктура інноваційної діяльності; міжнародні організації інноваційної інфраструктури; міжнародні організації підтримки й розвитку інноваційної діяльності та їхня роль у підвищенні національної інноваційної активності; функції міжнародних організацій, що сприяють розвитку інноваційної активності; механізми міжнародної інтеграції в інноваційній діяльності, особливості становлення інноваційної інфраструктури в розвинутих країнах і країнах, що розвиваються; моделі інноваційної інфраструктури залежно від ступеня розвитку країни; класифікаційні ознаки об'єктів інноваційної інфраструктури.

Питання для самостійного опрацювання

1. Процес дифузії інновацій.
2. Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності.
3. Організаційні форми інтеграції науки та виробництва.
4. Промислова інфраструктура інновацій.
5. Централізована та децентралізована моделі інноваційної інфраструктури.
6. Класифікація об'єктів інноваційної інфраструктури.

Рекомендована література: основна [3]; додаткова [23].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Сформулюйте сутність поняття дифузії інновацій.
2. Які виокремлюють види інноваційної інфраструктури?
3. Що є особливостями промислової інфраструктури?
4. Хто є суб'єктом інноваційної діяльності?
5. Дайте визначення поняттю "інноваційна інфраструктура".
6. Що належить до складових інноваційної інфраструктури?

7. Назвіть ознаки інноваційної інфраструктури.
8. У чому полягає роль держави в розвитку інноваційної інфраструктури?
9. Розкрийте досвід функціонування розвитку інноваційної інфраструктури у світі.
10. У чому полягають особливості становлення інноваційної інфраструктури США?
11. Визначте особливості становлення інноваційної інфраструктури країн-членів ЄС.
12. Визначте особливості становлення інноваційної інфраструктури Японії.
13. Наведіть приклади об'єктів інноваційної інфраструктури.
14. У чому полягає сутність централізованої та децентралізованої моделі інноваційної інфраструктури.

Тема 8. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку

Методичні рекомендації до практичної роботи

У процесі виконання лабораторної роботи необхідно ознайомитися з історією успіху бізнес-інкубатора *Indiaco*, визначити ключові чинники успіху, розробити пропозиції щодо розвитку бізнес-інкубаторів в Україні, звернути увагу на особливості формування інститутів підтримки прикладних інновацій (ІППІ), технологічних парків і місць високих технологій, на переваги та недоліки цих об'єктів інноваційної інфраструктури, особливості розвитку технопарків у розвинутих країнах тощо.

Кейс "Історія успіху Indiaco"

Швидкий і вражаючий успіх. Будучи венчурним стартапом, індійський приватний бізнес-інкубатор *Indiaco* швидко досягнув видатних успіхів у галузі розвитку венчурного підприємництва та вирощування молодих венчурних компаній. *Indiaco* спеціалізується на вирощуванні ІТ-фірм в Індії з подальшим їхнім продажем до США. Він став прибутковим у рекордні терміни – менш ніж за 2 роки. Першу інкубовану фірму, створену зі стартовим капіталом усього 5 тис. дол. США, через 18 місяців було продано за 42 млн дол. США.

Бізнес-модель інкубатора. *Indiaco* вирощує проривні високотехнологічні компанії з патентованими винаходами й організовує венчурне поглинання цих фірм у США. Фізично фірми вирощують у м. Пуна, Індія. *Indiaco* також вирощує віртуально венчурні фірми в більш ніж 10 країнах по всьому світу.

Цільова група. *Indiaco* вирощує молоді інноваційні фірми, в основі бізнесу яких лежать новітні інформаційні технології (ІТ) і нанотехнології.

Підсумки перших трьох років. Усього за період 2001 – 2004 рр. виростили й організували венчурне поглинання восьми інноваційних фірм. Молоді індійські винахідники та венчурні підприємці, швидко ставши мільйонерами внаслідок продажу своїх фірм, інвестували зароблені гроші у створення своїх нових інноваційних фірм, де їм належить уже не 10 – 20 %, як було в першій фірмі, яку вони створювали, не маючи практично ніяких фінансових коштів на її розвиток, а набагато більше.

Бізнес-середовище. Ситуація в Індії схожа на українську:

1. Інтелектуальна власність інвесторами високо не цінується (тому *Indiaco* організовує венчурні поглинання своїх фірм у США).

2. Венчурний капітал, хоча й існує, практично не діє. Чому? По-перше, в Індії інвестори традиційно негативно ставляться до ризику і внаслідок цього поводяться дуже обережно. А по-друге, у них поки практично немає досвіду в сфері фінансування молодих венчурних фірм, і внаслідок практично всі інвестиційні проекти вмирають на ранній стадії не тільки через недостатню підготовленість не лише підприємця, але й інвестора.

Схема вирощування венчурних фірм в Indiaco:

ретельний відбір: технологія має бути патентована, а керівництво фірми – треноване (зокрема не має синдрому "я все це знаю");

патентування винаходу у США;

обов'язкове дотримання фірмою поетапної програми перетворення ідеї на швидкорослий бізнес. Цю програму закладено в інтранет.

Завдяки добре організованому процесу побудови бізнесу в *Indiaco* венчурні інвестори (зараз їх близько 30) із США та Японії стали членами інкубатора та платять щорічно членський внесок за доступ до першокласно підготовлених інвестиційних пропозицій.

Усі інноваційні фірми, які вирощують в інкубаторі, раз на три місяці готують звіт про зроблений прогрес за стандартною формою, що розсилають інвесторам.

Коли фірма починає отримувати прибуток і готова до венчурного поглинання, у Сполучених Штатах Америки реєструють її дочірню фірму й передають їй усю необхідну для успішного поглинання інтелектуальну власність.

Венчурне поглинання готують командою американських партнерів.

Інкубатор надає невеликий стартовий капітал фірми, купуючи 5 % її акцій за стартовою ціною, і відіграє провідну роль у захисті інтелектуальної власності у США, бізнес-коучингу, навчання принципам створення динамічного бізнесу та венчурного управління, залучення венчурного капіталу й організації венчурного поглинання. Усі ці послуги надають на комерційній основі. Під час продажу фірми інкубатор перетворює свою частку в ній на живі гроші.

Ключі до успіху Indiaco:

1. Досвідчений менеджмент: головним ключем до успіху тут є не фінансування, а якісно організований весь ланцюжок перетворення ідеї на успішний венчурний бізнес, у якій немає жодної слабкої ланки. Створила все це одна людина – Рахул Патвардан. Він використовував свій особистий досвід, оскільки до створення інкубатора створив і продав у США сім інноваційних фірм і знав чудово весь практичний ланцюжок від створення інноваційної фірми до її венчурного поглинання великою фірмою на власному досвіді. Рахул також є радником NASA (Американського Національного управління з аеронавтики та дослідження космічного простору) із питань комерціалізації технологій.

2. Програма поетапного розвитку венчурного бізнесу: добре організований поетапний підхід до венчурного менеджменту на основі адаптованої версії *Тен3 Бізнес е-Коуча*, який в *Indiaco* встановлений в інтранеті й направляє керівників фірм щодня.

3. Розвинені зовнішні зв'язки з консультантами та інвесторами: інтелектуальна власність в Індії коштує мало, також там венчурний капітал хоч і мається в достатку, але глибоко спить. Тому інтелектуальну власність індійських фірм, зростаючих в *Indiaco*, патентують у США. Знаючи якісно організований підхід до вирощування венчурних підприємств в *Indiaco*, американські та японські венчурні інвестори стають його членами та платять членські внески за доступ до першокласних інвестиційних можливостей. У результаті все відбувається ефективно та швидко.

Питання до обговорення

1. Із якими проблемами зіткнувся бізнес-інкубатор *Indiaco* у процесі організації своєї діяльності?
2. Проаналізуйте діяльність бізнес-інкубатора *Indiaco* за допомогою *swot*-аналізу.
3. Що з досвіду діяльності бізнес-інкубатора *Indiaco* доцільно перейняти українським бізнес-інкубаторам?

Методичні рекомендації до лабораторної роботи

Під час розроблення та впровадження будь-якого інноваційного проєкту власника або інвестора, насамперед, хвилює економічний ефект, що буде отримано як наслідок такого вкладення капіталу. Для визначення майбутніх потоків в економічній практиці використовують розрахунок чистого дисконтованого доходу.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД, *Net Present Value* (NPV)) – сума очікуваного потоку платежів, зведена до вартості на цей момент часу. Найчастіше ЧДД розраховують під час оцінювання економічної ефективності інвестицій для потоків майбутніх платежів. Зведення до поточної вартості називають дисконтуванням і виконують за заданою ставкою дисконтування. Якщо капітальні вкладення, пов'язані з майбутньою реалізацією проєкту, здійснюють у декілька етапів (інтервалів), то розрахунок показника NPV здійснюють за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t},$$

де NPV – чистий дисконтований дохід;

n – сумарна кількість періодів (інтервалів, етапів) $t = 1, 2, \dots, n$ (або час дії інвестиції);

CF_t – приплив грошових коштів у період t ;

r – ставка дисконтування;

I_t – сума інвестицій (витрат) у t -му періоді.

Індекс прибутковості (*Profitability Index*, PI) розраховують як відношення зведеної вартості майбутніх грошових потоків від реалізації інвестиційного проєкту до зведеної вартості первинних інвестицій. Якщо значення $PI < 1$, то за заданої ставки дисконтування інноваційний проєкт

є економічно неефективним. Чим більше PI перевищує одиницю, тим вища економічна привабливість проєкту.

Завдання 1

Визначте величину чистого дисконтованого доходу й індекс прибутковості інноваційного технологічного проєкту за даними табл. 7.

Таблиця 7

Вихідні дані

№ з/п	Показники	Одиниці вимірювання	Етапи розрахунку			
			Перший рік	Другий рік	Третій рік	Четвертий рік
1	Чистий прибуток	тис. грн	800	2 100	3 500	3 500
2	Амортизація	тис. грн	200	400	400	400
3	Капіталовкладення	тис. грн	5 000	1 000	–	–
4	Норма дисконту	частки одиниці	0,2	0,2	0,2	0,2

Завдання 2

Підприємство розробило продуктивний інноваційний проєкт. За розрахунковий (базисний) рік ($t = 0$) узятो рік початку фінансування проєкту. Норму дисконту $d = 0,1$, вважають постійною для всіх років розрахункового періоду. Показники витрат і результатів, розраховані в базисних цінах, наведено в табл. 8. Визначте:

- дисконтований обсяг капіталовкладень;
- дисконтовану суму поточних витрат;
- дисконтований обсяг реалізації;
- чистий дисконтований дохід;
- індекс прибутковості.

Таблиця 8

Вихідні дані

Показники, тис. грн	Розрахунковий період $t = 0, 1, 2, \dots, t$						
	інвестиційний			експлуатаційний			
	$t = 0$	$t = 1$	$t = 2$	$t = 3$	$t = 4$	$t = 5$	$t = 6$
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)	10						

1	2	3	4	5	6	7	8
Капітальні витрати		30	40				
Поточні витрати на випуск продукції (без амортизації) та податки				60	60	60	60
Виручка від реалізації продукції				100	100	100	100

Завдання 3

Здійсніть аналіз становлення та розвитку технопарків, інститутів підтримки прикладних інновацій, місць високих технологій розвинутих країн (згідно з варіантами в табл. 9). Результати подайте у вигляді презентації.

Таблиця 9

Вихідні дані

Номери варіантів	Технопарки	Інститути підтримки прикладних інновацій	Hi-tech city
1	США		
2		Велика Британія	
3			Японія
4	Японія		
5		США	
6			Велика Британія
7	Німеччина		
8		Японія	
9			США
10	Китай		
11		Німеччина	
12			Індія

Завдання 4

Здійсніть аналіз діяльності та розвитку технопарку України (на вибір), розгляньте переваги та недоліки за допомогою swot-аналізу.

Завдання 5

Здійсніть порівняльний аналіз законодавчої бази щодо діяльності технопарків України та однієї з розвинутих країн (на вибір), розробіть пропозиції щодо вдосконалення.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: сутність бізнес-інкубаторів; функції, цілі діяльності бізнес-інкубаторів, світовий досвід і наявні схеми створення бізнес-інкубаторів; особливості функціонування віртуальних бізнес-інкубаторів; особливості функціонування бізнес-інкубаторів у США, країнах Західної Європи тощо; проблеми створення та функціонування бізнес-інкубаторів в Україні; особливості законодавчого забезпечення діяльності бізнес-інкубаторів в Україні, сутність інститутів підтримки прикладних інновацій (ІППІ), масштаби діяльності та ступінь впливу на сферу інновацій ІППІ; основні завдання державних і квазідержавних ІППІ; інструменти, види фінансових та адміністративних інструментів ІППІ; сутність умовно-поворотних позик, грантів, гарантій; принципи пайової участі державних і квазідержавних інститутів у венчурних фондах; організаційна структура ІППІ; сутність мережі "центрів переваги", центрів трансферу технологій; типологія організацій, що здійснюють підтримку прикладних інновацій; особливості універсальних інститутів підтримки інновацій; роль і значення технопарків для розвитку інноваційної діяльності держави, регіонів, галузі; організаційна структура технопарків; цілі, функції, послуги технопарків; фінансування технопарків; порівняння законодавчого забезпечення діяльності технопарків у світі та Україні; закон України про технологічні парки; світовий досвід розвитку технопарків; особливості створення та функціонування Hi-tech city.

Питання для самостійного опрацювання

1. Бізнес-інкубатори як осередки створення інновацій для промислових підприємств.
2. Бізнес-інкубатор середовище взаємодії великих і малих підприємств.
3. Технологія бізнес-інкубування.
4. Особливості становлення стартапів.
5. Особливості міжнародного фінансування інновацій.

6. Специфіка систем фінансування інновацій в Україні.
7. Роль грантів у фінансуванні інноваційної діяльності.
8. Роль наукових і технологічних парків у розвитку наукомістких фірм.
9. Технопарки: гармонія науки та бізнесу.
10. Досвід створення технопарків у США та Європі.

Рекомендована література: основна [3]; додаткова [17].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. У чому полягає сутність бізнес-інкубаторів?
2. Поясніть функції бізнес-інкубаторів.
3. Що є джерелами фінансування діяльності бізнес-інкубаторів?
4. Визначте роль бізнес-інкубатора в життєвому циклі підприємства.
5. Наведіть приклади розвитку бізнес-інкубаторів у світі.
6. У чому полягають особливості становлення бізнес-інкубаторів в Україні?
7. Наведіть класифікацію бізнес-інкубаторів.
8. Поясніть вплив інститутів підтримки прикладних інновацій на сферу інновацій.
9. Визначте основні завдання діяльності державних і квазідержавних інститутів підтримки прикладних інновацій.
10. Назвіть інструменти державних інститутів підтримки прикладних інновацій.
11. Що належить до фінансових інструментів інститутів підтримки прикладних інновацій?
12. Що належить до адміністративних інструментів інститутів підтримки прикладних інновацій?
13. Що належить до організаційної структури інститутів підтримки прикладних інновацій?
14. Надайте типологію організацій, що проводять підтримку прикладних інновацій.
15. Яка роль технопарків в інноваційному розвитку економіки?
16. Розкрийте досвід функціонування науково-технологічних парків у країнах Європи.
17. Назвіть основні ознаки технопарків.
18. Назвіть декілька прикладів технопарків України.
19. Наведіть особливості технологічних парків Японії.

20. Визначте сутність і функції технологічного парку як об'єкта інноваційної інфраструктури.

21. Визначте особливості функціонування технологічних парків у транзитивній економіці.

22. Яка мета діяльності Міжнародної асоціації технопарків?

23. Назвіть причини та цілі створення технопарків і парків високих технологій.

24. Визначте участь держави в роботі технопарку.

25. Дайте визначення Hi-tech city.

26. Наведіть приклади функціонуючих Hi-tech city.

Тестові завдання

1. Інкубатор – це:

а) науково-виробничий територіальний комплекс зі складною структурою, головним завданням якого є формування сприятливого середовища для розвитку малих інноваційних фірм;

б) цілісна науково-виробнича структура, створена на базі окремого місця (наукограда), в економіці якого значну роль відіграють розвинуті інноваційні структури;

в) багатофункціональний комплекс, створений місцевими органами влади або крупними компаніями із метою "вирощування" нових підприємств.

2. Структура, що спеціалізується на створенні сприятливих умов для виникнення та ефективної діяльності малих інноваційних фірм, має назву:

а) науково-промисловий комплекс;

б) бізнес-інкубатор;

в) технопарк;

г) технополіс.

3. Які з перелічених послуг бізнес-інкубатори не надають:

а) оренда приміщень;

б) маркетингові послуги;

в) інформаційні послуги;

г) виробничі послуги?

4. Особливістю бізнес-інкубатора є те, що:

- а) він фінансує фірми, які опікає;
- б) він не фінансує фірми, які опікає.

5. Технопарк – це:

а) науково-виробничий територіальний комплекс зі складною структурою, головним завданням якого є формування сприятливого середовища для розвитку малих інноваційних фірм;

б) цілісна науково-виробнича структура, створена на базі окремого місця (наукограда), в економіці якого значну роль відіграють розвинуті інноваційні структури;

в) багатофункціональний комплекс, створений місцевими органами влади або крупними компаніями, із метою "вирощування" нових підприємств.

6. Чи мають технопарки перспективи розвитку в Україні:

- а) так;
- б) ні?

7. Структура, що виникає на підставі угод між фірмами, які проводять наукові дослідження, та фірмами, які займаються комерціалізацією результатів, має назву:

- а) науково-промисловий комплекс;
- б) бізнес-інкубатор;
- в) технопарк;
- г) технополіс.

8. Модель технопарку – це:

- а) науково-промисловий комплекс;
- б) технопарк;
- в) бізнес-інкубатор;
- г) технополіс.

9. Основна відмінність інноваційно-технологічних центрів від технопарків:

а) їх створюють не на університетській матеріально-технологічній базі, а на тимчасово вільних площах підприємств;

б) їх створюють на університетській матеріально-технічній базі.

Тема 9. Центри трансферу технологій

Методичні рекомендації до лабораторної роботи

У процесі трансферу технологій одним із головних етапів є визначення вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності, що передаються, відповідно до ліцензійної угоди. У літературі та на практиці використовують цілий ряд методів такого оцінювання, однак найбільш поширеним є метод роялті.

Під роялті розуміють суму виплат ліцензіата ліцензіару компенсації за передачу прав на об'єкт інтелектуальної власності. Справжню вартість роялті доцільно визначати за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \times \frac{R_t}{100},$$

де PV – справжня вартість грошових потоків роялті або просто роялті, грн;

t – час (періоди), років;

C_t – очікувані грошові потоки роялті в період t, грн;

R_t – ставка роялті в періоді t, %.

Отже, величина роялті прямо пропорційна ставці роялті.

Необхідно звернути увагу, що розмір ставок роялті (відповідно до літературних джерел) може бути від 0,5 до 14 %. Зазвичай для приблизних розрахунків ставку роялті беруть за 5 %. Водночас найбільш часто для розрахунків використовують стандартні ставки роялті, що визначені для різних галузей промисловості та видів продукції.

Завдання 1

Визначте суму виплат ліцензіата за отримання права на об'єкт інтелектуальної власності, що передається, відповідно до ліцензії, якщо очікувані грошові потоки роялті становлять: 1 рік – 250 000 грн, 2 рік – 420 000 грн, 3 та 4 роки – по 750 000 грн, 5 рік – 600 000 грн. Ставку роялті взяти за 5 %.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: категорія "трансфер технологій"; система трансферу технологій; етапи, механізм, удосконалення трансферу технологій; види, моделі, критерії успішності, тактика та стратегія трансферу технологій; типи міжорганізаційного трансферу технологій; некомерційний трансфер технологій; інструменти трансферу; об'єкти некомерційного трансферу технологій; показники успішності трансферу; бар'єри, причини низької ефективності трансферу технологій в Україні.

Питання для самостійного опрацювання

1. Організаційні форми трансферу технологій.
2. Процес продажу технології та "ноу-хау".
3. Порядок передавання патентів на винахід.
4. Визначення вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності.

Рекомендована література: додаткова [10; 16].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте визначення трансферу технологій.
2. Визначте етапи процесу продажу технології та "ноу-хау".
3. Визначте порядок передавання патентів на винахід.
4. Дайте визначення поняттю "інжиніринг".
5. Поясніть різницю між внутрішнім, квазівнутрішнім і зовнішнім трансферами.
6. Складіть список можливих інновацій, що мають ненульові потенціали трансферу й комерціалізації, для:
 - а) медичного працівника високої кваліфікації;
 - б) бензозаправної станції;
 - в) деревообробного комбінату;
 - г) міжміського автосполучення;
 - г') кур'єра.
7. Визначте, які з варіантів переважні для трансферу, а які – для комерціалізації власними силами. Визначте також, які з варіантів інновацій можуть мати нерозкриті ноу-хау, тобто можуть бути захищені від несанкціонованого тиражування.

Тестові завдання

1. Угоду між корпораціями в межах стратегічного альянсу про довгостроковий та двосторонній обмін взаємодоповнювальними технологіями, інформацією та "ноу-хау" називають:

- а) спільну науково-технічну та виробничу діяльність;
- б) консорціум;
- в) спільне підприємство;
- г) асоціацію.

2. Організація, для якої дослідження та розроблення становлять основний вид діяльності, має назву:

- а) фінансово-промислова група;
- б) бізнес-інкубатор;
- в) технопарк;
- г) наукова організація.

3. Визначте відмінні особливості центру трансферу технологій:

- а) є університетською структурою;
- б) використовує бюджетні ресурси;
- в) відстоює інтереси університету;
- г) є сторонньою організацією;
- г') використовує ресурси університету.

Тема 10. Фінансова інфраструктура інноваційної діяльності

Методичні рекомендації до лабораторної роботи

Одним із основних етапів під час ухвалення рішення щодо венчурного фінансування є оцінювання ризиків, що є найбільш складним і відповідальним моментом, оскільки саме від її результатів залежать подальші дії підприємства.

Ризики венчурного фінансування мають досить високий рівень невизначеності, але кожний вид фінансового ризику може отримати відповідну кількісну оцінку.

Щоб кількісно визначити величину ризику, необхідно знати всі можливі наслідки певної дії та ймовірність самих наслідків. Імовірність означає

можливість досягнення конкретного результату. Щодо економічних завдань методи теорії ймовірностей зведено до визначення значень ймовірностей настання подій і вибору з усіх можливих подій найбільш привабливої події, з огляду на найбільшу величину математичного сподівання.

Ймовірність настання події може бути визначено об'єктивним чи суб'єктивним методами. Об'єктивний метод визначення ймовірності побудовано на визначенні частоти, з якою відбувається ця подія. Суб'єктивний метод визначення ймовірності засновано на використанні суб'єктивних критеріїв, які ґрунтуються на різноманітних припущеннях. До таких припущень можуть належати: думка особи, що оцінює; її особистий досвід; оцінка експерта, думка фінансового консультанта тощо. Коли ймовірність визначено суб'єктивно, то різні особи можуть встановлювати різне значення для однієї й тієї самої події та відповідно здійснювати свій власний вибір.

Прийом експертного оцінювання становить комплекс логічних і математично-статистичних методів та процедур, пов'язаних із діяльністю експерта з опрацювання інформації, необхідної для аналізу й ухвалення рішень. Цей прийом засновано на використанні здатності спеціаліста (його знань, умінь, досвіду, інтуїції тощо) ухвалювати потрібне, найбільш ефективне рішення.

Величину ризику (ступінь ризику) вимірюють за допомогою двох категорій:

середньоочікуваного значення. Середньоочікуване значення – це значення величини події, пов'язане з невизначеною ситуацією. Середньоочікуване значення є середньозваженим для всіх можливих результатів, де ймовірність кожного результату використовують як частоту або вагу відповідного значення. Середньоочікуване значення показує результат, на який сподіваються в середньому;

коливання (змінюваність) можливого результату.

Чисельне значення цього коливання характеризує показник середньоквадратичного відхилення (σ), що розраховують за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{t=1}^n [\varepsilon \dots \varepsilon_r]^2 \times P_i},$$

де n – кількість спостережень;

t – кількість періодів;

ε – розрахунковий дохід за проектом за різних значень кон'юнктури;

ϵ_r – середній очікуваний дохід за проектом;

P_i – значення ймовірності, що відповідає розрахунковому доходу.

Наступним показником, що дозволяє оцінити ризик, є коефіцієнт варіації. Коефіцієнт варіації – відносна величина, тому на її розмір не впливають абсолютні значення показника, що вивчають. За допомогою коефіцієнта варіації можна порівнювати навіть коливаність ознак, виражених у різних одиницях вимірювання. Коефіцієнт варіації може змінюватися від 0 до 100 %. Чим більший коефіцієнт, тим більша коливаність. Установлена така якісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації:

до 10 % – слабкий рівень коливання;

10 – 25 % – помірний рівень коливання;

більше ніж 25 % – високий рівень коливання.

Розрахунок коефіцієнта варіації здійснюють за формулою:

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\epsilon_r}.$$

Можна також застосувати дещо спрощений метод визначення ступеня ризику. Кількісно ризик інвестора характеризується його оцінкою ймовірної величини максимального та мінімального доходів. До того ж чим більший діапазон між цими двома величинами за їхньої однакової ймовірності, тим більшим є ступінь ризику.

Для розрахунку дисперсії, середнього квадратичного відхилення та коефіцієнта варіації можна використовувати такі формули:

$$\sigma^2 = P_{\max} \times (\epsilon_{\max} - \epsilon_R)^2 + P_{\min} \times (\epsilon_{\min} - \epsilon_R)^2;$$

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2};$$

$$V_{\sigma} = \frac{\pm \sigma}{\epsilon} \times 100,$$

де σ^2 – дисперсія;

$P_{\max}$ – ймовірність отримання максимального доходу (прибутку, рентабельності);

$\epsilon_{\max}$ – максимальна величина доходу (прибутку, рентабельності);

ε_R – середньоочікувана величина доходу (прибутку, рентабельності);
 $P_{\min}$ – імовірність отримання мінімального доходу (прибутку, рентабельності);
 $\varepsilon_{\min}$ – мінімальна величина доходу (прибутку, рентабельності);
 σ – середнє квадратичне відхилення;
 V_σ – коефіцієнт варіації.

Завдання 1

Є два варіанти вкладення капіталу. Установлено, що в разі вкладення капіталу у проєкт А очікують отримання прибутку в розмірі 3 000 грн, що має ймовірність 0,26, а в разі вкладення у проєкт В – отримання прибутку в розмірі 3 200 грн, що має ймовірність 0,2. Визначте ступінь ризику кожного з проєктів та зробіть вибір.

Кейс "Історія успіху у трансфері технологій. Об'єднання Steinbeis: Danube Transfer Centres DTC (Дунайські центри трансферу) (Німеччина)"

Протягом останніх років об'єднання *Steinbeis* стало синонімом успішного трансферу знань і технологій. Центри *Steinbeis* під керівництвом підприємців із високим рівнем освітньої підготовки сприяють зміцненню співпраці між наукою та промисловістю, не забуваючи про те, щоб усі учасники процесу трансферу технологій здобували з нього вигоду.

Об'єднання *Steinbeis* було засновано в 1971 році як некомерційний фонд. Воно містить:

- 1) централізовану марку *Steinbeis* з нормативно-правовими основами;
- 2) децентралізовані *Steinbeis*-підприємства та дочірні компанії, а також співробітників і партнерів по всьому світу.

Децентралізована структура *Steinbeis*-підприємств означає, що кожне з підрозділів, будучи складовою частиною об'єднання "компанією в компанії", діє під управлінням керівника як трансферний, консалтинговий або науково-дослідний центр, трансферна установа або просто товариство з обмеженою відповідальністю (GmbH – *German limited liability company*). Керівник кожного *Steinbeis*-підприємства – це, найчастіше, професор зі сфери технологій. Він є експертом, що пропонує свої послуги як у сфері торгівлі, так і промисловості. У співпраці з клієнтом, промислова компанія в його інтересах знаходить комплексні рішення виниклих проблем, орієнтуючись на його потреби. Успіх *Steinbeis* полягає в додаткових перевагах,

які об'єднання дає кожному проєкту, і в можливості допомогти клієнту за будь-яких труднощів, що виникають. Водночас мережа містить майже 1 000 *Steinbeis*-підприємств, які обслуговують понад 10 000 клієнтів на рік, і охоплює понад 50 країн.

Мережа центрів трансферу, заснованих *Steinbeis*, охоплює не тільки всю Німеччину, а й увесь світ. Вона робить внесок у розвиток повного спектру сучасних технологій і здійснює управління знаннями з єдиного центру. Штат співробітників, створений з фахівців різних галузей знань, здатний ухвалювати індивідуальні рішення з конкретних завдань та широкого кола питань.

Як це функціонує? За час свого існування об'єднання *Steinbeis* дістало доступ до різних джерел знань і технологічних інновацій. Їх було об'єднано в мережу з залученням вищих навчальних закладів, університетів, науково-дослідних установ і підприємств. Завдяки їм *Steinbeis* сприяє зміцненню співробітництва між дослідними інститутами та підприємствами з метою забезпечення практичного використання наукових розроблень.

Увесь процес передавання знань і технологій починається тоді, коли клієнт звертається з конкретною проблемою. Незалежно від того, наскільки специфічний може бути цей запит, експерти, що входять до мережі та працюють у цій галузі, запропонують найкраще вирішення цієї проблеми. У межах цього процесу об'єднання *Steinbeis* із його підрозділами (*Steinbeis*-підприємствами) використовує потенціал науково-дослідних установ, особливо університетів і розробляє професійні, науково обґрунтовані індивідуальні рішення, які можуть застосовувати в бізнесі. Децентралізована структура *Steinbeis*-підприємств означає, що керівники кожного підприємства працюють автономно й самостійно і тим самим підтримують прямі та конфіденційні відносини із клієнтами.

Рішення, розроблені для клієнтів і партнерів, можуть гнучко погоджувати зі структурними та технологічними розробками, а також вимогами ринку. Трансфер ноу-хау забезпечено переважно через *Steinbeis*-підприємства, які постійно розвиваються, тим самим зміцнюючи трансферний потенціал усієї мережі.

Основною місією об'єднання *Steinbeis* є налагодження ефективної співпраці між світом науки й наукового співтовариства, з одного боку, і торгівлею та бізнесом – з іншого. Кожен клієнт має можливість протягом проєкту використовувати знання та навички, які охоплюють широкий спектр технологій. Трансфер конкурентоспроможних знань і технологій – це інтер-

фейс, опора, яка з'єднує доконкурентні дослідження з ринковим попитом на науково-технічні розробки в промисловості з подальшим їхнім практичним застосуванням. Якщо доконкурентні НДДКР отримують державну підтримку та дотації, то промисловість отримує вигоду завдяки перетворенню результатів досліджень у рентабельну продукцію.

Підтримка для Дунайського регіону. З метою сприяння обміну знаннями і технологіями в Дунайському регіоні (регіоні річки Дунай) Steinbeis як пілотне дослідження створює мережу центрів трансферу для підтримки економічного розвитку в цьому регіоні. Ці трансферні центри або центри компетенції створюються в окремих університетах Дунайського регіону, почавши з кількох локальних мереж і далі розвиваючись до регіональної та макрорегіональної мережі з централізованим управлінням. Ця мережа є базою для створення Danube Transfer Centres (DTC) (Дунайські Центри Трансферу), які допоможуть підтримати регіональний розвиток та інновації, а також будуть сприяти трансферу технологій у Дунайському регіоні. Крім того, вони допоможуть покращити й оптимізувати технологічну базу малих і середніх підприємств.

Основна місія DTC:

- сприяти впровадженню інновацій;
- активізувати проведення наукових досліджень;
- істотно підвищити конкурентоспроможність.

Загальною метою DTC є підвищення конкурентоспроможності промисловості в Дунайському регіоні шляхом підтримки інноваційної діяльності та трансферу технологій. Це допоможе скоротити розрив між науковими дослідженнями та інноваціями, що є однією з головних завдань трансферу знань і технологій. Для цього потрібно:

- створення нових продуктів і послуг;
- розширення знань;
- зміцнення міжрегіонального співробітництва.

Ось перелік основних послуг, що надаються DTC:

- ідентифікація технологічних потреб промисловості, особливо малого і середнього підприємництва (інноваційний аудит);
- визначення ринкових технологій і послуг, пропонованих університетами та науково-дослідними інститутами (технологічна розвідка);
- сприяння розвитку активного діалогу між промисловістю і наукою;
- організація ефективної передачі знань і технологій від університетів до підприємств;

ініціювання спільних дослідницьких проєктів між промисловістю і наукою;

консультативні послуги та служба підтримки для доступу до європейських досліджень і програм трансферу технологій;

допомога у підготовці європейських проєктів;

розроблення технологій, орієнтованих на розвиток партнерства на регіональному, національному й європейському рівні;

тренінги (менеджмент, трансфер технологій та ін).

Партнери DTC розташовані в таких країнах:

Німеччина / Баден-Вюртемберг – *Steinbeis Innovation GmbH з його підрозділами "Steinbeis-Donau-Zentrum" і "Steinbeis-Europa-Zentrum"*;

Словаччина – Технічний університет в Братиславі та Словацький сільськогосподарський університет у Нітрі;

Румунія – Технічний університет Клуж-Напока, Університет імені Бабеша Бойяї у Клуж-Напока, Університет аграрних наук та ветеринарної медицини Клуж-Напока, Університет медицини і Фармації Клуж-Напока;

Сербія – Технічний університет в Нові-Саді.

DTC, відкриті в університетах у макрорегіоні, стали флагманським проєктом Дунайської стратегії у восьмій пріоритетній сфері "Конкурентоспроможність та об'єднання в кластери" і далі будуть відкриватися у всіх придунайських країнах.

DTC об'єднують стейкхолдерів і вже наявні мережі з метою пов'язати між собою наявні проєкти та підготувати план спільних дій з інновацій і трансферу технологій у Дунайському регіоні на період 2014 – 2020 рр.

Співпраця з DTC у окремих проєктах дозволяє компаніям підвищити їхню конкурентоспроможність та інноваційний потенціал. Підприємці можуть отримувати вигоду, використовуючи наявні знання та мережу трансферу технологій з її експертами, а також професійні навички і компетенції трансферних центрів, наукове обслуговування, наявну у ЗВО інфраструктуру та співробітництво на всіх етапах стратегічного планування. Університети, своєю чергою, можуть отримувати вигоду з послуг DTC шляхом отримання доступу до ринково-орієнтованих проєктів, а також до знань про ринок. Крім того, участь у DTC-мережі сприяє підвищенню репутації університету в регіональній економіці та збільшує дохід завдяки зборам за використання його науково-дослідної інфраструктури. Воно також формує нові напрями дослідницької діяльності та дозволяє поліпшити технічне оснащення за рахунок інвестицій у рамках трансферних проєктів.

Ця ініціатива отримала початкове фінансування Міністерства землі Баден-Вюртемберг. Загальна мета цієї флагманської ініціативи – представити кілька проектних пропозицій у рамках структурних фондів, "Горизонт 2020", "INCO" та ін. Ці пропозиції забезпечать фінансування щорічних виробничих витрат DTC, гарантуючи тим самим життєспроможність цієї ініціативи та пошук нових партнерів, готових приєднатися до мережі й відкривати нові DTC в інших придунайських країнах.

Запитання до обговорення:

1. Що сприяло становленню та розвитку об'єднання Steinbeis: Danube Transfer Centres DTC?
2. Що доцільно перейняти технопаркам України з досвіду об'єднання Steinbeis: Danube Transfer Centres DTC?
3. Проведіть SWOT-аналіз об'єднання Steinbeis: Danube Transfer Centres DTC.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: поняття венчурного капіталу, венчурної фірми, венчурного фонду, венчурних інвестицій; організаційна структура венчурних фондів; джерела фінансування; можливий розподіл ролей у венчурній фірмі; мобілізація венчурного капіталу; організаційний фондовий ринок; цілі, завдання венчурного фінансування; державні інструменти стимулювання венчурного фінансування; інституціональні джерела; структурування венчурних фондів; види фондів.

Питання для самостійного опрацювання

1. Венчурний капітал як спосіб фінансування інноваційних проектів.
2. Особливості та перспективи розвитку венчурного підприємництва в Україні.
3. Класифікація інвесторів венчурного капіталу.
4. Оцінювання ризиків венчурного підприємництва.

Рекомендована література: основна [3]; інформаційні ресурси [23].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Чи вирішують венчурні підприємства та підприємства-експерименти однакові завдання?
2. Наведіть особливості венчурного інноваційного бізнесу.
3. Що таке венчурне інноваційне підприємство?
4. Які передумови необхідні для створення венчурних підприємств?
5. Охарактеризуйте особливості типів венчурних підприємств.
6. Розкрийте сутність венчурного капіталу.
7. Що необхідно для засновництва венчурної фірми?
8. Назвіть можливі джерела капіталу венчурних фондів.
9. Що належить до організаційної структури венчурного інституту?
10. Визначте стадії інвестування венчурного капіталу.
11. Визначте форми державних інструментів, які використовують для стимулювання венчурного інвестування.
12. Назвіть особливості та тенденції розвитку венчурного інвестування у США.
13. У чому полягають особливості венчурної діяльності у Європі?
14. Назвіть проблеми українського ринку венчурного інвестування.
15. Якими законодавчими актами регулюють венчурне фінансування в Україні?
16. У якій країні найбільше (порівняно з іншими) розповсюджено венчурний бізнес:
 - а) Німеччина;
 - б) Японія;
 - в) Франція?

Тема 11. Особливості становлення інноваційної інфраструктури України

Методичні рекомендації до лабораторного заняття

Необхідно провести аналіз областей України за кількістю об'єктів інноваційної інфраструктури за допомогою кластерного аналізу. Вихідні дані можна отримати за допомогою пошуку на сайті Укрстат, отримані результати аналізу слід відобразити на презентації та у звіті.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: законодавче забезпечення становлення інноваційної інфраструктури України; формування та особливості розвитку інноваційної інфраструктури окремих регіонів; проблеми та перспективні напрями розвитку інноваційної інфраструктури України.

Питання для самостійного опрацювання

1. Становлення інноваційної інфраструктури в регіонах України.
2. Інфраструктура – чинник прискорення інноваційного розвитку промисловості України.
3. Нерівномірність розвитку інноваційної інфраструктури в регіонах України.

Рекомендована література: основна [3]; додаткова [14].

Під час самостійної роботи з темою здобувачам вищої освіти пропонують підготувати презентацію за темою "Аналіз інноваційної структури областей України". У рамках цього завдання кожен здобувач вищої освіти отримує як тему одну з областей України, якій і буде присвячена його презентація. Презентація має складатись з 12 – 15 слайдів. Особливу увагу необхідно приділити таким аспектам:

1. Соціально-економічна характеристика області.
2. Органи регулювання інноваційної діяльності.
3. Аналіз інноваційної активності в області (наукова та дослідницька діяльність університетів, наукових парків, бізнес-інкубаторів тощо).
4. Пріоритетні напрями інноваційної політики області.
5. Фінансування інноваційних проєктів в області.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Якими законодавчими актами забезпечують розвиток інноваційної інфраструктури України?
2. Організаційні форми інноваційного підприємництва в Україні.
3. Сфери поширення малих інноваційних підприємств в Україні.
4. Тенденції інноваційної активності в Україні.

Методичні рекомендації до виконання творчого завдання

Можливості економіки вражень у формуванні інноваційної інфраструктури

Завдання. Розробити простий проєкт, який використовує принципи економіки вражень для створення унікальної інфраструктури, що привертає та утримує клієнтів.

Потрібно створити концепцію проєкту, який поєднує елементи економіки вражень та сучасної інфраструктури. Проєкт повинен бути спрямований на створення позитивних вражень для користувачів. Завдання складається з декількох етапів:

1. Вибір теми проєкту. Виберіть тему для проєкту (наприклад, інтерактивний парк, розумний офіс, інноваційний навчальний центр).

2. Аналіз потреб. Визначте, які потреби та очікування має ваша цільова аудиторія. Наприклад, якщо це інтерактивний парк, то подумайте, що відвідувачі хочуть побачити та відчути.

3. Розроблення концепції. Опишіть основну ідею проєкту. Наприклад, інтерактивний парк з зонами для віртуальної реальності, інтерактивними виставками та розумними лавками.

4. Планування заходів. Визначте, які заходи будуть проведені в рамках проєкту. Наприклад, щотижневі VR-шоу, інтерактивні майстер-класи, тематичні вечірки.

5. Оцінювання витрат. Розрахуйте основні витрати на реалізацію проєкту. Наприклад, витрати на обладнання для VR, оренду приміщення, оплату праці.

6. Прогнозування доходів. Оцініть, скільки ви зможете заробити від реалізації проєкту. Наприклад, доходи від продажу квитків, оренди приміщень для заходів.

7. Розрахунок рентабельності. Формула для розрахунку рентабельності:

$$\text{Рентабельність} = ((\text{Доходи} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100 \, \%.$$

8. Презентація проєкту. Підготуйте коротку презентацію, яка містить опис проєкту, план заходів, розрахунки витрат та доходів. Використовуйте візуальні матеріали, а саме схеми, графіки, зображення. Презентація повинна складатися з 12 – 15 слайдів (наявність схем, графіків є обов'язковою).

Рекомендована література

Основна

1. Дикань В. Л. Економіка вражень [Електронний ресурс] : конспект лекцій / В. Л. Дикань. – Харків : УкрДАЗТ, 2013. – Ч. 1., Ч. 2. – 38 с., 36 с. – Режим доступу : lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6554/1/Конспект%20лекцій.pdf.
2. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств [Електронний ресурс] : монографія / А. В. Зеркаль. – Tallinn : Teadmus OÜ, 2022. – 346 с. – Режим доступу : <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f88c0dc2-1e19-4dd3-984b-b0bdb4c04592/content>.
3. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика [Електронний ресурс] : монографія / [В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та ін.] ; за заг. ред. В. С. Пономаренка. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 428 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33198>.
4. Пайн Дж. Економіка вражень. Битва за час, увагу та гроші клієнта / Дж. Пайн, Дж. Гілмор. – Харків : Віват, 2022. – 416 с.
5. Ремига Ю. С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств : монографія / Ю. С. Ремига, Н. В. Приймак, Н. В. Трушкіна. – Київ : ПЗВО "Міжнародний європейський університет". 2024. – 250 с.
6. Pine B. J. The experience economy / B. J. Pine, J. H. Gilmore. – Brighton, MA : Harvard Business Press, 2011. – 359 p.
7. Pine B. J. The experience economy: past, present and future / B. J. Pine, J. H. Gilmore // Handbook on the experience economy. – Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2013. – P. 21–44.
8. Pushkar A. I. Innovative methods of managing consumer behaviour in the economy of impressions, or the experience economy / A. I. Pushkar, Y. L. Kurbatova, E. S. Druhova // Economic Annals-XXI. – 2017. – No. 165 (5 – 6) – P. 114–118.

Додаткова

9. Другова О. С. Організаційна культура як основа успішного бізнесу / О. С. Другова, Л. Ся // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Т. 9. – № 2. – С. 146–150.

10. Коноплянникова М. Персоналізація як стратегія лояльності в електронній комерції / М. Коноплянникова // Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки". – 2024. – № 1 (49). – С. 4–26. – Режим доступу : [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)01).

11. Краус К. М. Стиль поведінки покупців покоління бейбі-бумерів, X, Y, Z в сучасній електронній комерції / К. М. Краус, Н. М. Краус // Міжнар. нак-практ. інтернет-конф. "Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації, 27 – 28 квіт. – 2021. – С. 155–159.

12. Нагара М. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0 / М. Нагара // Економіка та суспільство. – 2022. – № 45. – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>.

13. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України № 5407-VI від 16.10.2020 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>.

14. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України № 991-XIV від 05.12.2012 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>.

15. Татаринцева Ю. Л. Управління цифровим маркетингом в економіці вражень: теорія і практика : монографія / Ю. Л. Татаринцева. – Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – 322 с.

16. Формування стратегії емоційного маркетингу бренду / Г. І. Ковбас, Р. Д. Курганський, Ю. В. Мадай, О. В. Сьомкін, А. В. Дубов, В. В. Белов // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права Серія економічна. Серія юридична. 2024. – Випуск 41. – С. 57–66. – Режим доступу : <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1204>.

17. Ярошевська Т. Трансфер технологій як складова інноваційного розвитку України / Т. Ярошевська // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – 2022. – № 1 (116). – С. 46–53.

18. Ястремська О. О. Економічні умови розвитку економіки вражень у країнах світу та в Україні / О. О. Ястремська // Бізнес Інформ. – 2024. – № 5. – С. 68–80. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33302>.

Інформаційні ресурси

19. Статистика України : науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

20. Статистична звітність емітентів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.smida.gov.ua/db/emitent.

21. Стратегія розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. – Режим доступу : <https://thedigital.gov.ua/regulations/strategiya-rozvitku-innovacijnoyi-diyalnosti-ukrayini-na-period-do-2030-roku>.

22. Apple Organizational Culture and Structure: A Case Study [Electronic resource]. – Access mode : <https://ivypanda.com/essays/apple-corporations-organizational-culture/>.

23. Podolny J. M. Organizational culture. How Apple Is Organized for innovation [Electronic resource] / J. M. Podolny, M. T. Hanse // Harvard Business Review. – Access mode : www.apple.com/careers/pdf/HBR_How_Apple_Is_Organized_For_Innovation-4.pdf.

Зміст

Вступ.....	3
Плани практичних, лабораторних (семінарських) робіт.....	5
Змістовий модуль 1. Економіка вражень як новий етап розвитку економіки	6
Тема 1. Теоретичні аспекти економіки вражень.....	6
Тема 2. Значення споживача в економіці вражень	8
Тема 3. Система цінностей та її роль у формуванні потреб	11
Тема 4. Організаційна культура в концепції економіки вражень	14
Тема 5. Конкурентоспроможність підприємств в умовах економіки вражень.....	20
Тема 6. Маркетинг вражень.....	24
Змістовий модуль 2. Інноваційна інфраструктура.....	27
Тема 7. Сутність та досвід розбудови інноваційної інфраструктури.....	27
Тема 8. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку	31
Тема 9. Центри трансферу технологій.....	41
Тема 10. Фінансова інфраструктура інноваційної діяльності	43
Тема 11. Особливості становлення інноваційної інфраструктури України	51
Методичні рекомендації до виконання творчого завдання.....	53
Рекомендована література.....	54
Основна	54
Додаткова	54
Інформаційні ресурси	55

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІКА ВРАЖЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань,
лабораторних та самостійних робіт
здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 "Менеджмент"
освітньої програми "Менеджмент
інноваційної діяльності"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Томах** Вікторія Володимирівна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2025 р. Поз. № 58 ЕВ. Обсяг 58 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

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