

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до самостійної роботи студентів спеціальності**  
**«Менеджмент»**  
**з дисципліни «Управління інноваціями»**

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до самостійної роботи студентів спеціальності**  
**«Менеджмент»**  
**з дисципліни «Управління інноваціями»**

Вінниця  
ВНТУ  
2021

Рекомендовано до друку Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 2 від 22.10.2021 р.)

Рецензенти:

**В. В. Зянько**, доктор економічних наук, професор

**І. В. Причеп**, кандидат економічних наук, доцент

Методичні вказівки до самостійної роботи студентів спеціальності «Менеджмент» з дисципліни «Управління інноваціями» / Уклад. І. Ю. Спіфанова. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 42 с.

У методичних вказівках розглянуто зміст дисципліни «Управління інноваціями» для студентів спеціальності «Менеджмент», перелік питань та ситуаційних завдань для самостійної роботи, питання до іспиту, запропоновано тестові завдання, задачі, а також рекомендована література.

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
1 Організація вивчення дисципліни .....	5
1.1 Інформаційний обсяг навчальної дисципліни.....	5
1.2 Оцінювання знань, умінь та навичок студентів .....	7
2 Питання до практичних робіт для самостійної перевірки знань.....	8
3 Індивідуальні завдання для студентів денної форми навчання .....	12
3.1 Самостійне завдання 1. Виявлення ознак інновацій .....	13
3.2 Самостійне завдання 2. SWOT-Аналіз підприємства .....	16
3.3 Самостійне завдання 3. Аналіз ефективності інноваційного проєкту .....	18
3.4 Самостійне завдання 4. Ризик в інноваційній діяльності і методи його зниження .....	22
4 Тестові завдання для самостійного розв'язання .....	23
5 Задачі для самостійного вирішення .....	33
6 Питання до колоквиуму з дисципліни «Управління інноваціями» .....	37
7 Питання на іспит з дисципліни «Управління інноваціями» .....	38
Рекомендована література.....	40

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління інноваціями» формує систему теоретичних знань з основ та методології проведення фінансового аналізу підприємств у студентів напряму підготовки «Менеджмент».

Ця навчальна дисципліна є невід'ємною складовою багатьох дисциплін. Зокрема, вона тісно пов'язана з бухгалтерським обліком та аудитом, менеджментом персоналу, фінансовим менеджментом, маркетингом, а також є однією з важливих складових науково обґрунтованого планування, регулювання та управління.

**Мета викладання дисципліни** – формування системи знань, умінь і навичок щодо теоретичних і практичних засад управління інноваціями, формування та реалізації стратегій інноваційного розвитку економічних систем, оволодіння методичними підходами з розробки, аналізу, обґрунтування ефективних управлінських рішень з розвитку підприємства на інноваційних засадах в умовах невизначеності та ризику.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни є :

- здатність здійснювати планування та розробку стратегій економічного і соціального розвитку;
- здатність здійснювати оцінювання інноваційного проекту;
- володіння навиками формування розрахунково-фінансової та кошторисної документації для інвестиційного проекту;
- здатність здійснювати комплексний фінансово-аналітичний супровід підготовки та реалізації інвестиційного проекту;
- використовувати на практиці теоретичні положення для здійснення організаційних та контрольних заходів у сфері прикладної економіки.

Поточний та підсумковий контроль знань студентів проводиться шляхом фронтального, індивідуального чи комбінованого опитування студентів під час практичного заняття, контрольних робіт, колоквіумів, тестування, іспиту.

На позааудиторну роботу виносяться вивчення окремих проблем курсу, написання курсової роботи, підготовка до практичних занять, колоквіумів, тестування, іспиту, виконання індивідуальних науково-дослідних завдань (підготовка доповідей на щорічну науково-теоретичну конференцію викладачів, співробітників та студентів ВНТУ).

# **1 ОРГАНІЗАЦІЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

## **1.1 Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

### **Змістовий модуль 1. Суть управління інноваціями**

**Тема 1. Вступ. Інноваційний менеджмент в системі управління підприємством.**

1. Інновації та економічне зростання.
2. Зміст технологічного укладу.
3. Сутнісна характеристика інноваційної діяльності.
4. Класифікації інновацій та їх особливості.
5. Суть і зміст інноваційного менеджменту.
6. Еволюція інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством.

**Тема 2. Інноваційний процес як об'єкт управління інноваціями.**

1. Інноваційний процес і його різновиди.
2. Інноваційний цикл.
3. Різновиди і основні етапи інноваційного циклу.
4. Методи проектування інновацій.
5. Методичні засади оцінки ринкової адекватності інновацій.
6. Застосування функціонально-вартісного аналізу при проектуванні інновацій.

**Тема 3. Державне регулювання інноваційної діяльності.**

1. Мета, принципи і методи державного регулювання інноваційної діяльності в Україні і світі.
2. Форми підтримки інноваційної діяльності.
3. Інноваційна інфраструктура, її елементи та функції.

**Тема 4. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві.**

1. Стратегічне управління інноваційною діяльністю на підприємстві.
2. Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку.
3. Оптимізація портфеля бізнес-проектів підприємства-інноватора.
4. Проектне управління інноваціями на підприємстві.

**Тема 5. Управління інноваційним проектом.**

1. Інноваційний проєкт: поняття та основні види.
2. Життєвий цикл інноваційного проєкту.
3. Управління реалізацією інноваційних проєктів.
4. Ресурсне забезпечення інноваційного проєкту.
5. Інформаційне та програмне забезпечення для управління проєктами.

## **Змістовий модуль 2. Оцінка ефективності управління інноваціями**

### **Тема 6. Організаційні форми інноваційної діяльності.**

1. Принципи організації інноваційних процесів.
2. Види інноваційних організацій.
3. Інформаційне забезпечення інноваційних процесів.
4. Організація впровадження й трансферу наукових інновацій.
5. Суть та особливості малого інноваційного бізнесу.
6. Форми інтеграції науки і виробництва. Науково-технічне співробітництво.
7. Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

### **Тема 7. Організація процесу управління інноваціями.**

1. Планування інноваційної діяльності.
2. Формування команди.
3. Лідерство за реалізації інноваційних проектів і програм.
4. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації.

### **Тема 8. Мотивація і стимулювання процесу управління інноваціями.**

1. Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності.
2. Стимулювання вищого менеджменту організації до інноваційної діяльності.
3. Види ефективності (ефектів) інноваційної діяльності.
4. Основні показники ефективності інноваційної діяльності.

### **Тема 9. Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку підприємства.**

1. Поняття інтелектуального капіталу і інтелектуальної власності підприємства.
2. Об'єкти інтелектуальної власності.
3. Структура інтелектуального капіталу.
4. Управління інтелектуальним капіталом підприємства.

### **Тема 10. Врахування ризиків в процесі управління інноваціями.**

1. Класифікація ризиків, пов'язаних із управлінням інноваціями.
2. Кількісна оцінка ризиків.
3. Методи аналізу невизначеності та ризику.
4. Методи управління ризиками.

## 1.2 Оцінювання знань, умінь та навичок студентів

Дисципліною передбачено підготовка чотирьох індивідуальних завдань за темами:

1. Виявлення ознак інновацій.
2. СВОТ-аналіз.
3. Аналіз ефективності інноваційного проєкту.
4. Ризик в інноваційній діяльності та методи його зниження.

Також в процесі вивчення дисципліни «Управління інноваціями» передбачено тестування, дві контрольні роботи, два колоквиуми, іспит.

Таблиця 1 – Оцінювання знань, умінь та навичок студентів з окремих видів роботи та в цілому по модулях (в балах)

<i>Модуль 1</i>		<i>Модуль 2</i>	
Практичні заняття:		Практичні заняття:	
Тема 1 (усна доповідь, практ. завдання)	3	СРС № 3 (практ. завдання)	3
Тема 2 (усна доповідь, практ. завдання)	3	Тема 6 (усна доповідь, практ. завдання)	3
Тема 3 (усна доповідь, практ. завдання)	3	Тема 7 (усна доповідь, практ. завдання)	3
СРС № 1 (практ. завдання)	3	СРС № 4 (практ. завдання)	3
Тема 4 (усна доповідь, практ. завдання)	3	Тема 8 (усна доповідь, практ. завдання)	3
Тема 5 (усна доповідь, практ. завдання)	3	Тема 9 (усна доповідь, практ. завдання)	3
СРС №2 (практ. завдання)	3	Тема 10 (усна доповідь, практ. завдання)	3
Контрольна робота 1	5	Контрольна робота 2	5
Колоквиум 1 (тести)	10	Колоквиум 2 (тести)	11
Сума за модуль 1	37	Сума за модуль 1	38
<b>Всього – 75</b>			
<b>Іспит – 25</b>			
<b>Сума за семестр - 100</b>			



## 2 ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ РОБІТ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

### **Тема 1. Вступ. Інноваційний менеджмент в системі управління підприємством.**

1. Що таке інновації?
2. Яким чином інновації пов'язані з економічним зростанням?
3. Хто є основоположником інновацій як науки?
4. Яким чином хвилі Кондратьєва пов'язані з інноваціями та розвитком?
5. Що таке «технологічний устрій»?
6. Які виділяють технологічні устрої на сьогодні? Охарактеризуйте їх.
7. Як можна визначити зміст процесу інноваційної діяльності?
8. За якими ознаками класифікують інновації?
9. Хто є суб'єктами та об'єктами інноваційного менеджменту?
10. Які функції виконує інноваційний менеджмент?
11. В чому полягає економічний зміст інноваційної моделі розвитку економіки?
12. Які основні етапи еволюції інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством?

#### ***Завдання на самостійне опрацювання:***

1. Інновації та економічне зростання: ретроспективний погляд вчених різних економічних шкіл та періодів.
2. Проаналізуйте сучасні інновації.
4. Історії успіху підприємств, які впроваджують інновації.
5. Особливості стратегії голубого океану

### **Тема 2. Інноваційний процес як об'єкт управління інноваціями.**

1. Які види інноваційного процесу Ви знаєте?
2. Охарактеризуйте основні різновиди інноваційного процесу?
3. Які покоління моделей інноваційного процесу Ви знаєте?
4. Що таке інноваційний цикл?
5. Охарактеризуйте основні етапи інноваційного циклу.
6. Чи обов'язковим є проходження всіх етапів інноваційного циклу? Обґрунтуйте свою думку.
7. Які методи проектування інновацій Ви знаєте?
8. Які методичні засади оцінки ринкової адекватності інновацій Ви знаєте?
9. Що таке функціонально-вартісний аналіз?
10. Які особливості застосування функціонально-вартісного аналізу при проектуванні інновацій?

#### ***Завдання на самостійне опрацювання:***

1. Теорії інноваційного розвитку.
2. Методи генерації і відбору інноваційних ідей.
3. Застосування функціонально-вартісного аналізу при проектуванні інновацій.

### **Тема 3. Державне регулювання інноваційної діяльності.**

1. Охарактеризуйте мету, принципи і методи державного регулювання інноваційної діяльності в Україні і світі.
2. Які форми підтримки інноваційної діяльності використовуються в Україні?
3. Визначте зміст державної науково-технічної та промислово-інноваційної політики.
4. Поясніть та надайте характеристику пріоритетним напрямкам науки і техніки та інноваційної діяльності в Україні.
5. Які елементи інноваційної інфраструктури в Україні Ви можете назвати?
6. Які функції виконує інноваційна інфраструктура в Україні?
7. Які організації належать до інноваційної інфраструктури? Надайте їм характеристику.
8. Охарактеризуйте особливості фінансування інновацій за рахунок венчурного капіталу.
9. Охарактеризуйте особливості фінансування інновацій за рахунок коштів бізнес-ангелів.
10. Охарактеризуйте особливості фінансування інновацій за рахунок краудфандингових платформ.

#### ***Завдання на самостійне опрацювання:***

1. Особливості фінансового забезпечення інноваційної діяльності в країнах ЄС.
2. Особливості фінансового забезпечення інноваційної діяльності в США.

### **Тема 4. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві.**

1. Що таке стратегія?
2. Які види стратегій Ви знаєте?
3. Які особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємстві?
4. Охарактеризуйте етапи формування інноваційної стратегії.
5. Охарактеризуйте особливості стратегічних карт.
6. Яким чином здійснюється вибір стратегічних напрямків інноваційного розвитку?
7. Охарактеризуйте особливості матриці Бостонської консалтингової групи.
8. Охарактеризуйте особливості СВOT аналізу.
9. Які особливості матриці конкурентоспроможності М. Портрера?
10. Охарактеризуйте особливості GAP-аналізу.
11. Охарактеризуйте особливості SPACE аналізу.
12. Охарактеризуйте особливості матриці конкурентних переваг П. Т. ФітцРоя.

13. Охарактеризуйте особливості PEST аналізу.
14. Охарактеризуйте особливості матриці розвороту Хофера.
15. Охарактеризуйте особливості матриці Мак Кінсі-Дженерал Електрик.
16. Яким чином здійснюється оптимізація портфеля бізнес-проектів підприємства-інноватора?
17. Охарактеризуйте особливості проектного управління інноваціями на підприємстві.
18. За якими групами критеріїв оцінюють інноваційний проект?
19. Охарактеризуйте систему збалансованих показників.

#### ***Завдання на самостійне опрацювання:***

1. Система збалансованих показників Нортон та Каплана та її сучасні модифікації.
2. Сучасні методи стратегічного аналізу.

#### **Тема 5. Управління інноваційним проектом.**

1. Охарактеризуйте сутність та необхідність розробки інноваційних проектів.
2. За якими ознаками класифікують інноваційні проекти?
3. Опишіть життєвий цикл інноваційного проекту.
4. За рахунок яких джерел може здійснюватись фінансування інноваційного проекту.
5. Опишіть процес управління реалізацією інноваційних проектів.
6. Що відносять до ресурсного забезпечення інноваційного проекту?
7. Які особливості інформаційного забезпечення інноваційного проекту?
8. Яким чином можна здійснювати управління інноваційним проектом за допомогою Вітріх 24?
9. Яким чином можна здійснювати управління інноваційним проектом за допомогою Microsoft Project?

#### **Тема 6. Організаційні форми інноваційної діяльності.**

1. Які принципи організації інноваційних процесів Ви знаєте?
2. Охарактеризуйте види інноваційних організацій.
3. Які особливості наукових організацій Ви можете назвати?
4. Яка різниця між такими підприємствами як експлеренти, комутанти, віоленти та пацієнти?
5. Які особливості інформаційного забезпечення інноваційних процесів?
6. Яким чином здійснюється трансфер наукових інновацій?
7. Яким чином класифікують трансфер технологій на промислових підприємствах?
8. Назвіть основні форми трансфера технологій на комерційній основі.

9. Які інструменти некомерційного трансфера технологій Ви знаєте?
10. Охарактеризуйте особливості малого інноваційного бізнесу.
11. Які форми інтеграції науки і виробництва Ви знаєте?
12. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.
13. У чому полягає головна відмінність між технопарком та бізнес-інкубатором?
14. Охарактеризуйте особливості фінансування інновацій за рахунок коштів бізнес-ангелів.
15. Охарактеризуйте особливості фінансування інновацій за рахунок краудфандингових платформ.

#### ***Завдання на самостійне опрацювання:***

1. Особливості фінансового забезпечення інноваційної діяльності в країнах ЄС.
2. Особливості фінансового забезпечення інноваційної діяльності в США.
3. Охарактеризуйте відомі технопарки.
4. Охарактеризуйте відомі краудфандингові платформи.

#### **Тема 7. Організація процесу управління інноваціями.**

1. З яких складових складається процес планування інноваційної діяльності?
2. Охарактеризуйте складові продуктово-тематичного планування інновацій.
3. Охарактеризуйте складові процесу планування організаційно-технічного розвитку підприємства.
4. Охарактеризуйте складові процесу техніко-економічного планування інноваційної діяльності.
5. Охарактеризуйте складові процесу оперативно-календарного планування інноваційної діяльності.
6. Яким чином має здійснюватись формування команди для інноваційного процесу?
7. Лідерство за реалізації інноваційних проектів і програм.
8. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації.

#### **Тема 8. Мотивація і стимулювання процесу управління інноваціями.**

1. Які існують підходи щодо розвитку шкіл, концепцій та теорій ефективного управління персоналом?
2. Яка різниця між мотивом та стимулом?
3. Найпоширеніші моделі управління персоналом?
4. Які форми і методи стимулювання інноваційної діяльності Ви знаєте?

5. Яким чином здійснюється стимулювання вищого менеджменту організації до інноваційної діяльності?
6. Які Види ефективності (ефектів) інноваційної діяльності Ви знаєте?
7. Охарактеризуйте основні показники ефективності інноваційної діяльності.

***Завдання на самостійне опрацювання:***

1. Сучасні теорії мотивації.
2. Особливості японської моделі мотивації.
3. Особливості американської моделі мотивації

**Тема 9. Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку підприємства.**

1. Що таке інтелектуальний капітал? Які складові має інтелектуальний капітал?
2. Охарактеризуйте складові та зміст людського капіталу.
3. Охарактеризуйте складові та зміст організаційного капіталу.
4. Охарактеризуйте складові та зміст споживчого капіталу.
5. Охарактеризуйте ознаки об'єктів звичайної і інтелектуальної власності.
6. Охарактеризуйте об'єкти інтелектуальної власності.
7. Що належить до об'єктів промислової власності?
8. Які методи оцінювання інтелектуального капіталу Ви знаєте?

***Завдання на самостійне опрацювання:***

1. Управління інтелектуальним капіталом підприємства.

**Тема 10. Врахування ризиків в процесі управління інноваціями.**

1. Яким чином класифікують ризики, пов'язані із управлінням інноваціями?
2. Як здійснюється кількісна оцінка ризиків?
3. Які методи аналізу невизначеності та ризику Ви знаєте?
4. Охарактеризуйте основні методи управління ризиками.

**3 ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ СТУДЕНТІВ  
ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

Самостійні індивідуальні завдання виконуються студентом на аркушах А4 або в учнівському зошиті. Робота виконується розбірливим почерком або за допомогою комп'ютерних засобів. При використанні комп'ютерних засобів самостійна практична робота оформляється на одній стороні стандартного аркуша формату А4 (210×420 мм), інтервал – 1,5; шрифтом Times New Roman № 14.

### 3.1 Самостійне завдання 1 Виявлення ознак інновацій

*Мета виконання індивідуального завдання* – оволодіти практичними навичками механізму управління інноваційними процесами на прикладі розробки інноваційного проекту згідно з обраною тематикою.

**Завдання:**

Визначити, чи є взагалі інновація в проекті, що реалізується; визначити її за формулою новизни та здійснити класифікацію за різними ознаками.

*Формула новизни винаходу формулюється таким чином: запропоновано (наводиться характеристика об'єкта винаходу, що висувається до захисту), що на відміну від існуючих (наводяться відмінні нові ознаки, за допомогою яких і досягається потрібний позитивний ефект), та дозволяє (характеристика (позначення) позитивного ефекту, що «забезпечує розвиток»).*

Таблиця 2 – Варіанти індивідуальних завдань

Вар.	Завдання
1	2
1.	Проект «Впровадження на ринок нового прального порошку компанії P&G, який дозволяє делікатно виводити плями». Фінансується із бюджету підприємства.
2.	Проект Асег «Модернізація системи зарядки ноутбука». Не дозволяє використовувати комп'ютеру електроенергію в стані повної зарядки, і дає можливість заощадити до 80% на споживанні електроенергії. Фінансується із бюджету компанії.
3.	Проект розробки і впровадження CRM-системи компанією-розробником програмного забезпечення. Тривалість 6 місяців. Фінансується із бюджету компанії.
4.	Проект «Розроблення та впровадження у серійне виробництво роботу-пилососу Philips». Фінансується із бюджету підприємства.
5.	Проект компанії Samsung «Мобільний телефон, який контролює стан алкогольного сп'яніння власника». Фінансується Samsung.
6.	Проект будівництва житлового комплексу преміум-класу «Ультра» у м. Вінниця. Тривалість 2 роки.
7.	Проект створення інтернет-супермаркету Silpo. Фінансується за кошти власників Silpo.
8.	Проект створення розумних парковок в м. Вінниця. За допомогою смартфона можна визначати на яких парковках є вільні місця. Фінансується за кошти розробників.
9.	Проект створення інтернет-аптеки компанією «Сперко Україна» (послуги: продаж медикаментів, доставка додому). Фінансується за кошти «Сперко Україна».

1	2
10.	Проект створення ювелірного інтернет-магазину. Фінансується за кошти власників майбутнього бізнесу.
11.	Проект створення виробництва енергозберігаючих конфорок для побутових газових плит в м. Вінниця. Конкурентними перевагами товару порівняно з існуючими конфорками є: економія газу до 35%; зменшення пригорання посуду. Є патент, випробувані зразки, висновки профільних відомств.
12.	Проект «створення найбільшої у світі електронної бібліотеки». Реалізує і фінансує Google.
13.	Проект створення бізнес-інкубатора у м. Вінниця, структури, що покликана стимулювати розвиток малого та середнього підприємництва. Фінансується за рахунок міського бюджету та Фонду Агентства міжнародного розвитку США. Тривалість 1 рік.
14.	Проект компанії Markforged «Принтер для 3D-друку з металу». Реалізує і фінансує Markforged
15.	Навушники Pixel Buds, які майже синхронно переводять 40 мов. Реалізує і фінансує Google.
16.	Проект лікування паралічу кінцівок через травму хребта: пристрій, який перетворює думки в рухи. Поновлення зв'язку між головним мозком та спинним в обхід травми.
17.	Проект створення камери на 360 <sup>0</sup> : камери, що роблять сферичні зображення.
18.	Проект компанії Samsung «Розроблення й запуск в серійне виробництво телевізори із технологією 5К».
19.	Проект Приватбанку «Онлайн фінансовий консультант»: визначення найбільш ефективного вкладення коштів для отримання пасивного доходу із урахуванням податків та наявних вільних коштів
20.	Проект компанії Imagen «Розробка програмного забезпечення OsteoDetect»: сканування рентгенівських знімків поширеного типу перелому кісток зап'ястя. Програмне забезпечення має зчитувати зображення зап'ястя дорослої людини в різних положеннях, а потім визначає ділянки з можливим переломом.

## Бланк для виконання індивідуальних завдань

ВАРІАНТ № \_\_\_\_\_

Проект \_\_\_\_\_

**Якщо питання або класифікаційна ознака є недоречним для проекту, що досліджується, то в рядках «відповіді» поставиться «прочерк».**

*1. Управління інноваціями.*

Інновацією цього проекту — є \_\_\_\_\_

Формула новизни винаходу або інновації, що використовується в інноваційному проекті (рекомендація: це завдання є творчим і ознаки унікальності пропонуються студентом самостійно)

Проведіть класифікацію інновацій проекту.

Класифікаційна ознака	Вид інновації	Чому Ви так вважаєте? (аргументуйте вибір)
1. Вид		
2. Галузь застосування інновацій		
3. Етапи НТП, результатом яких стали інновації		
4. Ефективність інновацій		
5. Поширеність		
6. Широта впливу (масштабність)		
7. За місцем інновацій у системі (на підприємстві)		
8. Час виходу на ринок		
9. Ступінь радикальності (новизни) інновацій		
8. Спосіб заміщення існуючих аналогів		
9. Засновані залежно від ступеня використання наукових знань		
10. Інші класифікаційні ознаки (до 5, які Ви знаєте)		

У кінці роботи мають бути висновки.



## 3.2 Самостійне завдання 2

### СВОТ-АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета роботи:** навчитися визначати стратегічні напрямки інноваційного розвитку підприємства, використовуючи SWOT-аналіз.

Проведення SWOT-аналізу виконується з виокремленням трьох етапів.

*Етап 1.* Формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують.

*Етап 2.* Можливості та загрози, виявлені під час аналізу, розбиваються на три групи за ступенем впливу на підприємство та вірогідністю впливу.

*Етап 3.* Між компонентами матриці встановлюються ланцюги зв'язків, які в подальшому можуть бути використані при формуванні стратегії.

Сильні й слабкі сторони діяльності підприємства виділяють за складовими: маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри. Необхідно зазначити, що залежно від конкретної ринкової ситуації одні й ті самі характеристики підприємства можуть свідчити як про силу, так і про слабкість підприємства. Це ж є справедливим і для характеристик зовнішнього середовища.

Таблиця 3 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"><li>-конкурентні переваги (унікальність);</li><li>-сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер;</li><li>-жорсткий конкурент на ринку;</li><li>-стратегія наступу чи інша важлива стратегія;</li><li>-сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності;</li><li>-вища за середню обізнаність про стан ринку;</li><li>- можливості захисту від конкурентів;</li><li>-диференціація виробів, обгрунтована диверсифікація;</li><li>-достатні фінансові ресурси;</li><li>-вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент;</li><li>-добре вивчений ринок, потреби покупців;</li><li>-вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-відсутність реальних конкурентних переваг;</li><li>-постійні атаки з боку ключових конкурентів;</li><li>-нижчі за середні темпи зростання;</li><li>-брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток;</li><li>-втрата репутації у споживачів;</li><li>-«пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація;</li><li>-недоліки в стратегічній діяльності;</li><li>-брак дій для пом'якшення конкурентного тиску;</li><li>-виробництво з високими витратами, старіння потужностей;</li><li>-відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів;</li><li>-«новачок» у бізнесі, чия репутацію ще не доведено;</li><li>-відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.</li></ul>

Тому відповідно до перебігу змін на ринку показники сили і слабості підприємства, так само як і характеристики зовнішнього середовища, необхідно регулярно переглядати. Потрібно ураховувати також той факт, що вагомість різних характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін діяльності підприємства різна.

Визначення ринкових можливостей і загроз (табл. 4). Це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз потрібно побоюватися.

Таблиця 4 – Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>-розвиток економіки країни;</li> <li>-соціально-політична стабільність;</li> <li>-обґрунтоване законодавство;</li> <li>-обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>-входження у нові ринки (сегменти);</li> <li>-розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>-споріднена диверсифікація, товари з доповненнями;</li> <li>-вертикальна інтеграція;</li> <li>-можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп;</li> <li>-самозаспокоєність ключових конкурентів;</li> <li>-швидке зростання ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-інфляція;</li> <li>-велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних);</li> <li>-зростання збуту товарів-замінників;</li> <li>-уповільнений темп зростання ринку;</li> <li>-«ворожі дії» з боку держави;</li> <li>-тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу;</li> <li>-виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами;</li> <li>-зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>-негативні демографічні зміни;</li> <li>-негативна екологічна ситуація;</li> <li>-соціально-політична нестабільність.</li> </ul>

Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 1).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище		1. 2. і т. ін.	1. 2. і т. ін.
		Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.
		Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
		Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 1 – Матриця SWOT

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі під час розробки стратегій певного типу: поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі

#### **Порядок виконання**

1.1 Загальна характеристика підприємства та зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

1.2 Визначити слабкі та сильні сторони підприємства.

1.3 Визначити можливості та загрози підприємства.

1.4 Побудувати матрицю SWOT-аналізу для конкретного підприємства.

1.5 На основі проведеного SWOT-аналізу запропонувати можливі стратегії розвитку.

1.6 Висновки щодо подальшого розвитку обраного підприємства.

### **3.3 Самостійне завдання 3**

#### **Аналіз ефективності інноваційного проєкту**

Підприємство планує встановити нову технологічну лінію з випуску промислової продукції. Визначити доцільність проєкту за показниками: чистий приведений дохід, строк окупності, внутрішня норма дохідності, індекс рентабельності. Вихідні дані для розрахунку наведені в табл. 5.

Зареєструватись в системі Vitrix 24, створити підприємство, сформувати команду з 5-8 працівників, побудувати організаційну структуру та розподілити завдання за інноваційним проєктом з терміном їх виконання та відповідальними. Продемонструвати на занятті виконану роботу.

#### **Методика розрахунку показників.**

**Чистий приведений дохід** — це абсолютна сума ефекту від здійснення інвестицій, що визначається за формулою:

$$NPV = \text{ГПТ} - \text{ІВ}, \quad (1)$$

де  $\text{ГПТ}$  – сума грошового потоку, приведена до теперішньої вартості, за весь період експлуатації інвестиційного проєкту;

$\text{ІВ}$  – сума інвестиційних коштів, спрямованих на реалізацію інвестиційного проєкту.

Таблиця 5 – Вихідні дані

Вихідні дані	Варіант												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ставка дисконтування, %	12	13	14	15	16	17	18	11	12	15	20	10	11
Вартість технологічної лінії, млн. грн	2,0	2,5	1,8	4,7	0,5	1,8	0,9	1,3	0,6	1,9	0,8	2,0	1,0
Надходження від реалізації продукції проекту, тис. грн													
1-й рік	300	200	150	200	320	450	550	350	250	300	400	300	500
2-й рік	400	400	500	500	400	500	700	500	450	550	650	450	600
3-й рік	500	700	700	600	550	750	900	850	650	750	855	605	800
4-й рік	1000	700	950	750	950	900	810	1500	900	900	1050	800	955
5-й рік	1000	900	950	950	1000	900	1100	1200	1100	1020	1250	1000	905
Поточні витрати на виробництво, тис. грн													
1-й рік	200	150	80	100	150	350	250	100	50	200	200	100	350
2-й рік	200	250	300	400	200	320	350	350	250	350	350	250	350
3-й рік	300	150	150	250	250	350	150	100	150	200	50	150	90
4-й рік	450	250	150	50	150	250	400	600	250	160	280	260	280
5-й рік	550	150	150	50	200	180	250	380	180	170	190	380	180
Ліквідаційна вартість проекту, тис. грн	50	80	45	36	60	65	50	85	75	60	55	60	80
Вихідні дані	Варіант												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Ставка дисконтування, %	12	13	14	15	16	17	18	19	20	10	11	12	
Вартість технологічної лінії, млн. грн	0,5	0,8	0,7	1,1	1,2	0,4	1,6	0,7	0,8	1,0	0,9	1,5	
Надходження від реалізації продукції проекту, тис. грн													
1-й рік	400	150	350	450	350	300	400	500	205	350	450	500	
2-й рік	750	350	600	650	500	550	550	750	500	550	650	750	
3-й рік	900	500	750	800	700	850	750	900	600	750	800	900	
4-й рік	1500	800	1000	1100	950	1200	950	1200	800	950	1300	1300	
5-й рік	130	105	125	110	95	125	95	140	110	125	130	135	
Поточні витрати на виробництво, тис. грн													
1-й рік	200	10	150	250	250	100	300	240	105	250	350	240	
2-й рік	300	200	250	300	350	300	350	350	350	250	350	250	
3-й рік	350	250	350	400	350	550	350	550	350	400	450	500	
4-й рік	600	350	450	450	450	650	450	850	500	650	600	650	
5-й рік	70	45	65	50	45	65	35	50	40	45	50	50	
Ліквідаційна вартість проекту, тис. грн	70	45	35	55	55	45	80	70	80	60	40	40	

Приведення грошового потоку до його теперішньої вартості здійснюють методом дисконтування, використовуючи складні проценти. Теперішню вартість грошового потоку за наведеною методикою можна розрахувати за формулою:

$$ГП_{\tau} = \sum_{i=1}^n \frac{ЧГП_{\mathbf{M}}}{(1+r)^n}, \quad (2)$$

де  $n$  – кількість років тривалості проекту;

$ЧГП_{\mathbf{M}}$  – майбутня вартість чистого грошового потоку, визначена як різниця між доходами, отриманими в  $n$ -му періоді та відповідними витратами;

$r$  – відсоткова ставка, виражена десятковим дробом.

З урахуванням формули (7) формула (6) набуде вигляду:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{ЧГП_{\mathbf{M}}}{(1+r)^n} - IB. \quad (3)$$

У разі, якщо чистий приведенний дохід має значення більше нуля, тобто додатне (очікувані надходження перевищать суму інвестиційних витрат), то такий проект є доцільним до реалізації.

Метод розрахунку **індексу рентабельності** також полягає у порівнянні майбутніх грошових потоків і початкової суми внесених інвестицій, але через співвідношення:

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{ЧГП_{\mathbf{M}}}{(1+r)^t} : IB. \quad (4)$$

Цей відносний показник характеризує рівень доходів на одиницю витрат, тобто ефективність вкладень. Індекс рентабельності повинен бути більший за 1.

**Період окупності** є проміжком часу, необхідного для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції. Проте метод періоду окупності є недостатнім з огляду на те, що він включає завдання суб'єктивного встановлення терміну періоду окупності, не дає інформації стосовно того, чи створює цей проект багатство, а також може ігнорувати значні виплати поза межею (у часі) точки окупності. Хоча на практиці значення показника періоду окупності дає змогу керівнику оцінити, протягом якого часу кошти знаходяться у зоні ризику.

**Дисконтований період окупності** різниться від періоду окупності тільки тим, що він розраховується після дисконтування грошових потоків. Таким чином, він завжди буде довшим ніж період окупності, який ігнорує дисконтування. Так само як і період окупності, дисконтований період

окупності позначений таким недоліком, як неможливість точно визначити прийнятне значення періоду окупності. Дисконтований період окупності не показує, чи дійсно інвестиція приносить гроші, задовольняючи потреби споживача на конкурентних ринках.

Дисконтований період окупності визначається за формулою:

$$PP = (n - 1) + \frac{\sum_{t=1}^n IBt - \sum_{t=1}^{n-1} ЧГНд_t}{ЧГНД_n}, \quad (5)$$

де  $n$  – кількість років, що спостерігаються;

$IBt$  – сума інвестиційних витрат за кожен період  $t$  протягом  $n$  років;

$ЧГНд_t$  – сума дисконтованих чистих грошових надходжень за кожен період  $t$  протягом  $n$  років.

Дуже важливим показником ефективності інвестицій, який дозволяє інвестору оцінити доцільність вкладення коштів, є внутрішня норма прибутковості.

**Внутрішня норма прибутковості** – норма прибутку (ставка дисконтування), при якій чиста поточна вартість інвестиції дорівнює нулю, або така ставка дисконту, при якій дисконтовані доходи від проекту рівні інвестиційним витратам. Внутрішня норма прибутковості визначає максимально прийнятну ставку дисконту, за якої можна інвестувати кошти без будь-яких втрат для власника:

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t - I_t}{(1 + IRR)^t} = 0. \quad (6)$$

де  $CF_t$  - надходження коштів у період  $t$ ;

$I_t$  – інвестиції у період  $t$ ;

$n$  – кількість періодів;

Проводять розрахунки за даною формулою, визначивши ставку, за якої значення даної формули змінюватиметься з мінуса на плюс.

Інвестор має порівняти значення внутрішньої норми прибутковості з ціною залучених фінансових ресурсів:

$$IRR = r_1 + [NPV_1 / (NPV_1 - (-NPV_2))] \times (r_2 - r_1), \quad (7)$$

де  $IRR$  – внутрішня норма прибутковості;

$r_1$  – значення ставки дисконту, якому відповідає позитивне значення  $NPV_1$ ;

$r_2$  – значення ставки дисконту, якому відповідає від'ємне значення  $NPV_2$ .

Під час аналізу вибирають два значення ставки дисконту  $r_2 > r_1$  таким чином, щоб в інтервалі  $(r_1, r_2)$  функція  $NPV = f(r)$  набувала значень:

$NPV_1 > 0$ ;  $NPV_2 < 0$ .

### 3.4 Самостійне завдання 4

#### Ризик в інноваційній діяльності і методи його зниження

**Мета виконання індивідуального завдання** – оволодіти практичними навичками механізму управління інноваційними процесами на прикладі розробки інноваційного проекту згідно з обраною тематикою.

**Індивідуальне завдання має вміщувати в собі так:**

1. План зниження ризику інвестора інноваційного проекту, що містить ідентифікацію ризиків, побудову матриці оцінки ризиків та розробку плану протидії ризикам. При ідентифікації ризиків студенту буде корисно ознайомитися з різними класифікаціями та видами ризиків.

*Етап 1.* Ідентифікуйте ризики Вашого проекту і запишіть їх у стовпець «Ризикова подія» матриці оцінки ризиків. При ідентифікації ризику обов'язково опишіть, як саме він впливає на проект. Наприклад, імовірність підвищення вартості валюти, що приведе до подорожчання імпортованих матеріалів, що не передбачено первісним кошторисом проекту. Для ідентифікації ризиків буде корисно використовувати класифікації ризиків.

*Етап 2.* Оцініть ідентифіковані Вами ризики і заповніть останні 4 стовпчики матриці оцінки ризиків.

*Етап 3.* Розробіть план протидії ризикам для Вашого проекту. Для цього в 1 стовпець RRP-форми перенесіть ідентифіковані ризики і заповніть всі інші стовпці. В останньому стовпці «Вибір» укажіть ту стратегію, яка є найбільш придатною. Наприклад, проаналізувавши всі стратегії, Ви приймете рішення, що найбільш раціонально застрахуватися від цієї групи ризиків або ніяких заздалегідь запобіжних заходів приймати не будете, тому що імовірність виникнення цього ризику дуже мала.

Таблиця 6 – Матриця оцінки ризику

№	Ризикова подія	Імовірність настання, % (0, 25, 50, 75, 100)	Наслідки ризику (допустимий, критичний, катастрофічний)	Складність виявлення (висока, середня, низька)	Час виникнення (протягом усього проекту, або вказати фазу життєвого циклу проекту)
1	2	3	4	5	6
	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...

Таблиця 7 – RRP-форма (планування протидії ризикам)

Найбільші ризики	Як знизити ймовірність виникнення ризику?	Як уникнути ризику?	Як знизити ступінь впливу ризику на проєкт?	Які заходи треба вжити при виникненні ризику?	Чи можливо застрахуватися від ризику або передати його третій стороні?	Вибір
1	2	3	4	5	6	7
1.	...	...	...	...	...	...

У кінці роботи мають бути висновки.

#### 4 ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

##### 1. Поняття «інновація» було вперше запроваджене:

- 1) Миколою Кондратьєвим;
- 2) Йозефом Шумпетером;
- 3) Пітером Друкером;
- 4) Карлом Марксом.

##### 2. Інновації, що здатні докорінним чином змінити характер людської діяльності, створити нові галузі економіки, започаткувати новий технологічний устрій, – це:

- 1) базисні;
- 2) поліпшувальні;
- 3) ординарні;
- 4) інновації третього порядку.

##### 3. Результатом інноваційної діяльності є:

- 1) інтелектуальний продукт;
- 2) інновації;
- 3) інвенція;
- 4) технології.

##### 4. Відкриття – це:

- 1) нове і корисне для даного підприємства технологічне рішення, впровадження якого дає економічний ефект;
- 2) науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває невідомі досі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на перебіг науково-



технічного прогресу і розвиток цивілізації, є джерелом винаходів;

- 3) нове технічне вирішення конкретної задачі, яке дає позитивний ефект, покращує якість продукції чи змінює умови праці;
- 4) матеріалізований результат від вкладення капіталу, який приймає вигляд нового товару, технології, системи тощо.

**5. Який учений вважається одним із перших засновників інноваційного менеджменту:**

- 1) Й. Шумпетер;
- 2) Ф. Тейлор;
- 3) А. Сміт;
- 4) А. Файоль.

**6. Результатом інноваційної діяльності є:**

- 1) інтелектуальний продукт;
- 2) інновації;
- 3) інвенція;
- 4) технології.

**7. Цикли М. Кондратьєва – це:**

1) коливання економічної кон'юнктури з періодом у 3–4 роки, які пов'язані із тимчасовими лагами руху інформації, що впливає на прийняття управлінських рішень;

2) коливання економічної кон'юнктури з періодом у 7–11 років, протягом яких спостерігається коливання не просто в рівні завантаження існуючих виробничих потужностей, але й коливання в обсягах інвестицій в основний капітал;

3) хвилеподібні коливання економічної кон'юнктури тривалістю 40–60 років, які пов'язані з НТП і спричинені різного роду нововведеннями;

4) часові лаги між прийняттям інвестиційних рішень і зведенням відповідних виробничих потужностей (а також між зведенням і запуском відповідних потужностей), при цьому додатковий лаг формується й між спадом попиту й ліквідацією відповідних виробничих потужностей.

**8. Технологічний устрій – це:**

1) сучасна концепція національної конкурентоспроможності, що базується на ефективній реалізації порівняльних інноваційних переваг;

2) комплекс сполучених самодостатніх і самовідтворювальних технологічних сукупностей на однорідній технологічній базі, які розглядаються як автономний ланцюжок однорідних технологічних процесів виготовлення будь-якої продукції, об'єднаний із суміжними технологічними процесами в галузях постачальників і галузях-споживачах;

3) початок формування нових технологічних сукупностей, які радикально відрізняються від традиційного технологічного оточення;

4) основа виникнення, розвитку і зміни технологічних систем, що ґрунтується на базисних інноваціях.

**9. Яку кількість технологічних устроїв виділяють на сьогодні?**

- 1) 4;
- 2) 6;
- 3) 8;
- 4) 10.

**10. Період між появою новації і її впровадженням – це:**

- 1) інноваційний лаг;
- 2) життєвий цикл інновації;
- 3) тривалість інноваційного процесу;
- 4) комерціалізація інновації.

**11. «Гребінчиковий» вигляд класичної кривої життєвого циклу продукту свідчить про те, що:**

- 1) продукт через певний проміжок часу перестає цікавити споживачів швидше, ніж очікувалось, знімається з виробництва;
- 2) наявні сезонні коливання попиту на продукт;
- 3) створення продукту відбувається за певними стадіями, між якими існує великий інноваційний лаг;
- 4) передавання продукту з попередньої стадії життєвого циклу на наступну здійснюється на комерційній основі.

**12. До методів генерування ідей не належить:**

- 1) метод інверсії;
- 2) метод морфологічного аналізу;
- 3) + метод інновацій;
- 4) метод синектики.

**13. Спосіб економічного зростання шляхом кількісної зміни виробничих чинників на основі існуючого науково-технічного рівня називають:**

- 1) екстенсивним;
- 2) інтенсивним;
- 3) інноваційним;
- 4) інкрементальним.

**14. Укажіть неправильний варіант послідовності етапів інноваційного циклу:**

- 1) аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім; генерування ідеї інновації; відбір прийнятних ідей; патентування; продаж патенту;
- 2) аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім; генерування ідеї інновації; відбір прийнятних ідей; бізнес-аналіз;
- 3) бізнес-аналіз; розроблення інноваційного продукту; ринкові випробування інноваційного продукту; продаж ліцензії;
- 4) генерування ідеї інновації; відбір прийнятних ідей; аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім; розгортання комерційного виробництва інноваційного продукту.

**15. До якого покоління інноваційного процесу належить модель стратегічної інтеграції?**

- 1) 2;
- 2) 3;
- 3) 4;
- 4) 5.

**16. Яка складова реалізації стратегії не належить до стратегії втягування інновації ринком?**

- 1) розробка і випуск інновацій;
- 2) потреба;
- 3) стимулювання попиту;
- 4) фундаментальні та прикладні дослідження.

**17. Яка складова реалізації стратегії не належить до стратегії прощтовхування інновацій на ринок?**

- 1) розробка і випуск інновацій;
- 2) потреба;
- 3) формулювання та стимулювання попиту;
- 4) фундаментальні та прикладні дослідження.

**18. З якого етапу інноваційного циклу розпочинається життєвий цикл інноваційного продукту?**

- 1) розроблення товару;
- 2) ринкові випробування;
- 3) виведення на ринок;
- 4) бізнес-аналіз.

**19. На якому етапі закінчується інноваційний цикл?**

- 1) розроблення товару;
- 2) ринкові випробування;
- 3) виведення на ринок;
- 4) бізнес-аналіз.

**20. Який метод генерування ідей інновацій є генеруванням групою осіб ідей вирішення поставленої проблеми з подальшою їхньою оцінкою?**

- 1) морфологічні карти;
- 2) мозкова атака;
- 3) поліпшення прототипу;
- 4) ліквідація ситуацій «глухого кута».

**21. Який метод генерування ідей інновацій передбачає пошук нових напрямків рішень, якщо традиційні не дали результатів?**

- 1) морфологічні карти;
- 2) мозкова атака;
- 3) поліпшення прототипу;
- 4) ліквідація ситуацій "глухого кута";
- 5) синектика.

**22. До організаційно-економічних методів державного регулювання інноваційної діяльності в Україні не належить:**

- 1) оподаткування;
- 2) фіскальна політика;
- 3) формування держзамовлень;
- 4) амортизаційна політика.

**23. До правових методів державного регулювання інноваційної діяльності в Україні не відносять:**

- 1) адміністрування;
- 2) визначення державних пріоритетів;
- 3) система стандартів;
- 4) захист прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності.

**24. Методи, які передбачають проведення планово-дослідницьких робіт, що передують соціально-економічному інноваційному розвитку, – це:**

- 1) правові методи;
- 2) методи визначення державних пріоритетів;
- 3) політичні методи;
- 4) методи планування.

**25. Інноваційна інфраструктура – це :**

- 1) організаційні структури, до складу яких входять наукові установи, ЗВО, підприємства, інформаційно-виставкові комплекси, служби сервісу тощо, об'єднаних організаційно і територіально в локальний науково-технічний комплекс;
- 2) сукупність політичних, економічних, правових, управлінських, фінансових, інформаційних, наукових та інших інститутів ринку інновацій, що створюють умови для ефективної реалізації інноваційної діяльності;
- 3) структури з підтримки малого інноваційного бізнесу, формування сприятливого середовища для прискореної реалізації інноваційних проектів;
- 4) компактно розташований комплекс, який може охоплювати наукові установи, ЗВО, промислові підприємства, малі фірми.

**26. Технопарки – це:**

- 1) структури з підтримки малого інноваційного бізнесу, формування сприятливого середовища для прискореної реалізації інноваційних проектів;
- 2) сукупність політичних, економічних, правових, управлінських, фінансових, інформаційних, наукових та інших інститутів ринку інновацій, що створюють умови для ефективної реалізації інноваційної діяльності;
- 3) компактно розташований комплекс, який може охоплювати наукові установи, ЗВО, промислові підприємства, малі фірми;
- 4) організаційні структури, до складу яких входять наукові установи, ЗВО, підприємства, інформаційно-виставочні комплекси, служби сервісу тощо, об'єднаних організаційно і територіально в локальний науково-технічний комплекс.

**27. Які методи чинять регулюючий вплив через правове регламентування конкретних видів діяльності?**

- 1) правові методи;
- 2) організаційно-економічні;
- 3) планування;
- 4) соціальні.

**28. Структури з підтримки малого інноваційного бізнесу, формування сприятливого середовища для прискореної реалізації інноваційних проектів, – це:**

- 1) технопарки;
- 2) технополіси;
- 3) бізнес-інкубатори;
- 4) інфопорт.

**29. До базового фінансування не належить:**

- 1) фундаментальні наукові дослідження;
- 2) пріоритетні напрями досліджень;
- 3) розвиток інфраструктури наукової та науково-технічної діяльності;
- 4) науково-технічні програми й окремі розробки, які спрямовані на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки.

**30. Інвестиційний фонд, що орієнтований на роботу з інноваційними підприємствами та проектами, називається:**

- 1) пенсійним;
- 2) венчурним;
- 3) страховим;
- 4) державним фондом підтримки інноваційного бізнесу.

**31. Як між собою узгоджуються інноваційна та операційна стратегії?**

- 1) операційна стратегія підпорядковується інноваційній;
- 2) інноваційна стратегія підпорядковується операційній;
- 3) ці стратегії мають однакову вагу;
- 4) ці стратегії ніяк не перетинаються.

**32. До стратегії скорочення не належить:**

- 1) ліквідація компанії;
- 2) «Збір урожаю»;
- 3) скорочення частини компанії;
- 4) стратегія інтеграції.

**33. До якої групи стратегій належить конгломеративна стратегія?**

- 1) стратегії диверсифікованого зростання;
- 2) стратегії скорочення;
- 3) стратегії інтегрованого зростання;
- 4) стратегії концентрованого зростання.

**34. Яку стратегію використовуватиме підприємство, якщо воно не може розвиватися на певному ринку з певним продуктом у межах галузі?**

- 1) стратегію диверсифікованого зростання;
- 2) стратегію скорочення;
- 3) стратегію інтегрованого зростання;
- 4) стратегію концентрованого зростання.

**35. Яку стратегію використовуватиме підприємство для поліпшення або вироблення нового продукту не змінюючи галузі?**

- 1) стратегії диверсифікованого зростання;
- 2) стратегії скорочення;
- 3) стратегії інтегрованого зростання;
- 4) стратегії концентрованого зростання.

**36. До критеріїв, що враховують специфіку підприємства-інноватора, не належить:**

- 1) відповідність проекту стратегії розвитку підприємства, її цілям, іміджу, традиціям;
- 2) прогнозована місткість ринку, тенденції її зміни, діапазон і характер коливань попиту;
- 3) прийнятність внесення змін у стратегію розвитку підприємства, що можуть бути спричинені інноваційним проектом, який розглядається;
- 4) прийнятність проекту з позицій відношення підприємства до інновацій і ступеня їх радикалізації.

**37. До маркетингових критеріїв оцінки інноваційного проекту не належить:**

- 1) тривалість життєвого циклу нової продукції і його етапів;
- 2) прогнозована місткість ринку, тенденції її зміни, діапазон і характер коливань попиту;
- 3) прийнятний для підприємства рівень ефективності;
- 4) можливість реалізації інновації існуючими методами і каналами збуту.

**38. До фінансово-економічних критеріїв оцінки інноваційного проекту не належить:**

- 1) вартість проекту;
- 2) прогнозована місткість ринку, тенденції її зміни, діапазон і характер коливань попиту;
- 3) прийнятний для підприємства рівень ефективності;
- 4) фінансова забезпеченість проекту.

**39. У якому виді аналізу виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал, або «фінансова сила»; конкурентні переваги; привабливість галузі (бізнес-напряму); стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу)?**

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) SPACE-аналіз;
- 3) PIMS-аналіз;
- 4) GAP-аналіз;
- 5) PEST-аналіз.

**40. За якого аналізу підприємство аналізують за такими критеріями: сильні сторони, слабкі сторони, загрози, можливості?**

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) SPACE-аналіз;
- 3) PIMS-аналіз;
- 4) GAP-аналіз;
- 5) PEST-аналіз.

**41. Сучасний науково-виробничий територіальний комплекс «Кремнієва долина» в США є:**

- 1) технопарком;
- 2) технополісом;
- 3) фінансово-промисловою групою;
- 4) інкубатором.

**42. До стадії «дослідно-конструкторські розробки» інноваційного циклу не належить:**

- 1) проведення конструкторських робіт;
- 2) виготовлення дослідного зразка;
- 3) узгодження дослідного зразка в Держкомпатенті України;
- 4) проведення ринкового тестування;
- 5) розробка бізнес-плану.

**43. Яка з наведених характеристик належить до наступальної стратегії?**

- 1) визначається політикою «материнської» компанії;
- 2) передбачає копіювання продукції за ліцензією, яка придбана у компанії-піонера;
- 3) спрямована на впровадження тільки перспективних і перевірених інновацій;
- 4) пов'язана з прагненням компанії досягти технічного і ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів, які розроблені, як правило, на основі власних ідей.

**44. Персонал підприємства – це:**

- 1) трудовий колектив підприємства;
- 2) робітники підприємства, що виконують виробничі та операції;
- 3) робітники підприємства, що виконують управлінські операції;
- 4) сукупність робітників і службовців підприємства.

**45. До методів управління персоналом відносяться:**

- 1) економічні;
- 2) організаційно-розпорядницькі;
- 3) соціально-психологічні;
- 4) усі відповіді правильні.



**46. Які показники ефективності інноваційного проекту не враховують чинник часу:**

- 1) норма прибутку;
- 2) період окупності;
- 3) індекс рентабельності;
- 4) внутрішня норма доходності.

**47. Інноваційний проект є економічно ефективним, якщо індекс рентабельності інновацій:**

- 1) дорівнює 0;
- 2) більший 0, але менший 1;
- 3) дорівнює 1;
- 4) більший 1.

**48. Точка Фішера:**

- 1) створює ситуацію неузгодженості;
- 2) є відсотковою ставкою, за якої чисті приведені доходи двох проектів є рівні;
- 3) відсоткова ставка, за якої внутрішня норма доходності дорівнює нулю;
- 4) показує рівень інфляції.

**49. До матеріальних методів стимулювання інноваційної діяльності прямої дії належать:**

- 1) зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації;
- 2) розвиток кар'єри;
- 3) політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства, залучення до участі в нарадах вищого рівня управління;
- 4) придбання акцій підприємства, оплата членства в наукових товариствах; оплата участі в наукових конференціях; оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях; право на інтрапренерство;
- 5) заробітна плата, надбавки, премії, разові винагороди, пільги, страхування.

**50. Появу першої електричної лампочки можна віднести до такого виду ефекту:**

- 1) регіонального;
- 2) глобального;
- 3) екологічного;
- 4) економічного.

## 5. ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИРШЕННЯ

### Задача 1

Розрахуйте економічний ефект від використання нової технології потокової лінії виробництва майонезу. Термін експлуатації проекту – 5 років. Сума проектних витрат 1050 тис. грн. Щорічний грошовий потік 368,55 тис. грн. Необхідна ставка прибутковості підприємства на вкладений капітал – 25 %.

### Задача 2

Портфель видів інноваційної діяльності виробника теплонагрівальних приборів ПрАТ «Маяк» охоплює 3 стратегічні зони господарювання (СЗГ), інформація про продаж на яких з урахуванням аналогічних показників конкурентів наведено в таблиці.

Таблиця 8 – Дані продажу

СЗГ	Продаж, млн. шт.	Кількість конкурентів	Продаж трьох головних конкурентів	Темп зростання ринку, %
А	0,5	7	0,4/1,2/1,0	5
Б	2,5	15	3,0/3,2/2,3	10
В	1,5	10	1,8/1,2/2,0	12

Проаналізувати портфель ПрАТ «Маяк» на основі матриці Бостон Консалтинг Груп та надати діагноз стану. Що ви можете порекомендувати згідно з результатами Вашого аналізу? Яку стратегію потрібно обрати для кожного СЗГ?

### Задача 3

Діяльність підприємства є інноваційно-орієнтованою. Під час створення нового інноваційного продукту, постало питання керівництву підприємства щодо вибору: здійснювати НДДКР самостійно чи замовити в НДІ. Вартість послуг в НДІ від науково-дослідних робіт до лабораторного і ринкового тестування становитимуть 5500 тис. грн. За самостійної реалізації інноваційного процесу витрати підприємства наведено в табл. 9.

Чи доцільно замовляти певні етапи інноваційного процесу в НДІ? Якщо підприємство повністю буде реалізовувати інноваційний процес, які витрати воно понесе?

Таблиця 9 – Вихідні дані

Назва витрат	Значення	Од. виміру
Виконання розрахунків зі створення нової продукції	20	тис. грн.
Витрати на проектування, конструювання, розроблення робочої документації, на узагальнення і аналіз результатів досліджень, на роботи, пов'язані з підготовкою експерименту	120	тис. грн.
Витрати на ринкове освоєння, адаптацію нової продукції до умов різних ринків	70	тис. грн.
Назва витрат	Значення	Од. виміру
Витрати отримання дозволів (ліцензій), на отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності	80	тис. грн.
Втрати на патентні дослідження	100	тис. грн.
Витрати на здійснення теоретичного пошуку	100	тис. грн.
Витрати на комплексне заводське випробовування	200	тис. грн.
Витрати на випробування прототипу нової продукції	60	тис. грн.
Витрати на технологічну підготовку виробництва інноваційної продукції	160	тис. грн.
Витрати на просування та збут інновацій на ринку	60	тис. грн.
Витрати на виготовлення дослідного зразка	180	тис. грн.
Витрати на рекламу, маркетинг	50	тис. грн.

Задача 4

Виберіть менш ризикований інноваційний проект, якщо проведені розрахунки дали три ймовірних варіанти сумарного приведеного прибутку за проектами.

Таблиця 10 – Вихідні дані

Варіант розрахунку	Прогноз прибутку за проектом, тис. грн	
	Проект А	Проект Б
1	110	510
2	120	480
3	97	463

Задача 5

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

Таблиця 11 – Вихідні дані

Період часу, років	Проект А	Проект Б
0	-200000	-150000
1	80000	115000
2	80000	115000
3	65000	-
4	65000	-

### Задача 6

Фірмі необхідно накопичити 2 млн грн для придбання через 3 роки нового обладнання. Найбезпечнішим способом накопичення є придбання серій безризикових державних цінних паперів, що генерують річний дохід за ставкою 10 % річних з нарахуванням процентів кожні півроку. Яким має бути початковий внесок фірми?

### Задача 7

Визначте внутрішню норму прибутковості проекту і порівняйте з очікуваною інвестором дохідністю інвестицій на рівні 40 %. Зробіть висновок щодо доцільності реалізації проекту.

Таблиця 12 – Вихідні дані

Рік реалізації проекту	Обсяг інвестицій, тис. грн	Поточні доходи від проекту, тис. грн	Поточні витрати проекту (витрати на виробництво), тис. грн
1	100	200	150
2	-	250	180
3	-	250	170

### Задача 8

Інвестор має зробити вибір між двома типами обладнання. Річна дохідність вкладеного капіталу має становити щонайменше 15 %. Обладнання першого типу має такі очікувані параметри: вартість – 100 тис. грн; щорічний прибуток – 20 тис. грн; строк експлуатації – 7 років; кінцева ліквідаційна вартість обладнання – 10 тис. грн. Обладнання другого типу має такі очікувані параметри: вартість – 140 тис. грн; щорічний прибуток – 30 тис. грн; строк експлуатації – 13 років; ліквідної вартості не передбачається.

### Задача 9

Виберіть кращий проект за показником чистого приведенного доходу

Рік реалізації проекту	Обсяг інвестицій, тис. грн	Доходи, тис. грн	Поточні витрати на виробництво, тис. грн
Проект А			
1	160	250	180
2	–	270	190
3	20	270	195
4	–	280	200
Проект Б			
1	390	800	650
2	–	800	620
3	–	800	620

### Задача 10

Підприємство має намір придбати технологічну лінію з виробництва сівалок. За якого мінімального обороту це придбання окупиться, якщо змінні витрати у перерахунку на одну сівалку становлять 1000 грн, постійні витрати (оренда, комунальні платежі, заробітна плата та ін.) — 5 млн грн на місяць. Вартість однієї сівалки 1500 грн.

### Задача 11

Визначити доцільність проекту за внутрішньою нормою прибутковості, якщо інвестор сподівається, що дохідність інвестицій становитиме щонайменше 20 %. Потрібний обсяг інвестицій для проекту – 300 тис. грн. Очікуваний щорічний поточний прибуток – 80 тис. грн протягом 5 років з можливим продажем обладнання за 50 тис. грн після реалізації проекту.

### Задача 12

Промислове підприємство планує через три роки придбати нове обладнання. Очікується, що майбутня вартість устаткування становитиме 900 тис. грн. Визначте, яку суму коштів потрібно помістити на депозитний рахунок банку, щоб через три роки одержати достатню суму коштів, якщо ставка за депозитними рахунками установлена в розмірі 17% із щомісячним нарахуванням відсотків або 21% з нарахуванням складних відсотків один раз на рік.

### Задача 13

Підприємство планує встановити нову технологічну лінію з випуску промислової продукції. Вартість устаткування становить 15 млн грн, строк експлуатації лінії – 6 років. На підставі даних про грошові потоки інвестиційного проекту, поданих у табл. 13, визначте чистий приведений ефект від реалізації проекту.

Таблиця 13 – Грошові потоки інвестиційного проекту

Період часу, років	Грошовий потік, тис. грн
0	-15000
1	2900
2	2500
3	4100
4	4350
5	4450
6	3500

### Задача 14

Розглядаються два інвестиційних проекти з п'ятирічним строком життя. Проект А – «модифікація існуючої виробничої лінії», проект В – «виробництво, не пов'язане з існуючим». Проекти оцінюються на основі

аналізу ризику і розрахунку дисконтної ставки. Очікувані грошові потоки від проектів наведено в таблиці.

Рік	0	1	2	3	4	5
Проект А	- 250 000	30 000	40 000	50 000	90 000	130 000
Проект Б	- 400 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000

Необхідний рівень дохідності залежно від класу ризику проекту розподіляється так: Модифікація або розширення існуючої виробничої лінії -15%, Проект, не пов'язаний з існуючим виробництвом -18%. Визначте NPV проектів з урахуванням ризику.

## **6 ПИТАННЯ ДО КОЛОКВІУМУ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ»**

### **Питання до 1 колоквіуму з дисципліни «Управління інноваціями»**

1. Інновації та економічне зростання.
2. Зміст технологічного укладу.
3. Сутнісна характеристика інноваційної діяльності.
4. Класифікації інновацій та їх особливості.
5. Суть і зміст інноваційного менеджменту.
6. Еволюція інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством.
7. Інноваційний процес та його різновиди.
8. Інноваційний цикл.
9. Різновиди і основні етапи інноваційного циклу.
10. Методи проектування інновацій.
11. Методичні засади оцінки ринкової адекватності інновацій.
12. Застосування функціонально-вартісного аналізу при проектуванні інновацій.
13. Мета, принципи і методи державного регулювання інноваційної діяльності в Україні і світі.
14. Форми підтримки інноваційної діяльності.
15. Інноваційна інфраструктура, її елементи та функції.
16. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві.
17. Стратегічне управління інноваційною діяльністю на підприємстві.
18. Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку.
19. Оптимізація портфеля бізнес-проектів підприємства-інноватора.
20. Проектне управління інноваціями на підприємстві.

### **Питання до 2 колоквіуму з дисципліни «Управління інноваціями»**

1. Принципи організації інноваційних процесів.
2. Види інноваційних організацій.

3. Інформаційне забезпечення інноваційних процесів.
4. Організація впровадження й трансферу наукових інновацій.
5. Суть та особливості малого інноваційного бізнесу.
6. Форми інтеграції науки і виробництва. Науково-технічне співробітництво.
7. Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.
8. Планування інноваційної діяльності.
9. Формування команди.
10. Лідерство за реалізації інноваційних проєктів і програм.
11. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації.
12. Інноваційний проєкт: поняття та основні види.
13. Життєвий цикл інноваційного проєкту.
14. Управління реалізацією інноваційних проєктів.
15. Ресурсне забезпечення інноваційного проєкту.
16. Інформаційне та програмне забезпечення для управління проєктами.
17. Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності.
18. Стимулювання вищого менеджменту організації до інноваційної діяльності.
19. Види ефективності (ефектів) інноваційної діяльності.
20. Основні показники ефективності інноваційної діяльності.
21. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проєктів.
22. Поняття інтелектуального капіталу і інтелектуальної власності підприємства.
23. Об'єкти інтелектуальної власності.
24. Структура інтелектуального капіталу.
25. Управління інтелектуальним капіталом підприємства.

## **7 ПИТАННЯ НА ІСПИТ**

### **З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ»**

1. Інновації та економічне зростання.
2. Зміст технологічного укладу.
3. Сутнісна характеристика інноваційної діяльності.
4. Класифікації інновацій та їх особливості.
5. Суть і зміст інноваційного менеджменту.
6. Еволюція інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством.
7. Інноваційний процес і його різновиди.
8. Інноваційний цикл.

9. Різновиди і основні етапи інноваційного циклу.
10. Методи проектування інновацій.
11. Методичні засади оцінки ринкової адекватності інновацій.
12. Застосування функціонально-вартісного аналізу при проектуванні інновацій.
13. Мета, принципи і методи державного регулювання інноваційної діяльності в Україні і світі.
14. Форми підтримки інноваційної діяльності.
15. Інноваційна інфраструктура, її елементи та функції.
16. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві.
17. Стратегічне управління інноваційною діяльністю на підприємстві.
18. Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку.
19. Оптимізація портфеля бізнес-проектів підприємства-інноватора.
20. Проектне управління інноваціями на підприємстві.
21. Принципи організації інноваційних процесів.
22. Види інноваційних організацій.
23. Інформаційне забезпечення інноваційних процесів.
24. Організація впровадження й трансферу наукових інновацій.
25. Сутність та особливості малого інноваційного бізнесу.
26. Форми інтеграції науки і виробництва. Науково-технічне співробітництво.
27. Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.
28. Планування інноваційної діяльності.
29. Формування команди.
30. Лідерство при реалізації інноваційних проектів і програм.
31. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації.
32. Інноваційний проект: поняття та основні види.
33. Життєвий цикл інноваційного проекту.
34. Управління реалізацією інноваційних проектів.
35. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту.
36. Інформаційне та програмне забезпечення для управління проектами.
37. Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності.
38. Стимулювання вищого менеджменту організації до інноваційної діяльності.
39. Види ефективності (ефектів) інноваційної діяльності.
40. Основні показники ефективності інноваційної діяльності.
41. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проектів.
42. Поняття інтелектуального капіталу і інтелектуальної власності підприємства.
43. Об'єкти інтелектуальної власності.
44. Структура інтелектуального капіталу.
45. Управління інтелектуальним капіталом підприємства.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Базова*

1. Безгін К. С., Клименко Ю.М. Управління інноваціями : навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
2. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
3. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с
4. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Сутність та складові інтелектуального капіталу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2020. № 4. С. 108-112.
5. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
6. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 168 с.
7. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Управління інноваціями» для студентів денної та заочної форм навчання напрямку підготовки «Менеджмент» / Укладачі : В. В. Зянько, І. Ю. Єпіфанова. Вінниця : ВНТУ, 2017. 32 с.
8. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
9. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник. Одеса : Астропринт, 2014. 236 с.
10. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ : К.І.С. 2017. 932 с.
11. Управління інноваціями : навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок. – Вид. 2-ге, доп. – Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.

### *Допоміжна*

1. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. №23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>
2. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Надольний О. В. Планування в системі менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 39-43
3. Єпіфанова І. Ю., Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. №13. С. 33-39.

4. Єпіфанова І. Ю. Сучасний стан та перспективи покращення фінансування інноваційної діяльності власним капіталом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 58-63.

5. Єпіфанова І. Ю., Супрун В. В. Особливості управління капіталом підприємств легкої промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2020. № 5. С. 74-78.

6. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Складові елементи інноваційного потенціалу промислових підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. №42. С. 13-17.

7. Єпіфанова І. Ю. Фінансування інноваційної діяльності: досвід України та зарубіжних країн. Modern Economics. 2020. № 20(2020). С. 112-118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-18).

8. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Управління інвестиційною привабливістю підприємств молочної галузі. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 64–69. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.64.

9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24, Вип. 2(75). С. 88-92.

10. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Тямушева В. М. Інноваційні технології в управлінні людським капіталом. Інфраструктура ринку. 2019. № 30. С. 125-132. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/>

11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Лесько Т. В. Вплив інновацій на розвиток підприємств. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 29. URL: <http://www.marketinfr.od.ua>.

12. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 14. С. 354-360. URL: <http://economyandsociet.y.in.ua>.

### ***Інформаційні ресурси***

1. Господарський кодекс України : від 16.01.2003, № 436-IV із змінами та доповненнями. URL:

<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.

2. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара : Наказ Міністерства фінансів № 616 від 14.07.2016. URL:

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16>

3. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 19.09.91 № 1576-XII, редакція від 01.01.2008 на підставі 1026-16 URL:

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12>.

*Навчальне видання*

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до самостійної роботи студентів спеціальності «Менеджмент»**  
**з дисципліни «Управління інноваціями»**

Укладач *Ірина Юріївна Єпіфанова*

Рукопис оформлено *І. Єпіфановою*

Редактор *О. Ткачук*

Оригінал-макет підготовлено *О. Кушнір*

Підписано до друку 24.11.2021  
Формат 29,7×42 ¼. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 2,56  
Наклад 40 (1-й запуск 1-21) пр. Зам. № 2021-124.

Видавець та виготовлювач  
Вінницький національний технічний університет,  
інформаційний редакційно-видавничий центр.  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Хмельницьке шосе, 95,  
м. Вінниця, 21021.  
Тел. (0432) 65-18-06.  
**press.vntu.edu.ua;**  
*E-mail: kivc.vntu@gmail.com*  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.