

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
"ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК  
ПІДПРИЄМСТВА"  
для студентів усіх спеціальностей  
денної форми навчання**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016**

Затверджено на засіданні кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства.

Протокол № 6 від 09.12.2015 р.

**Укладачі:** Верещагіна Г. В.

Ріпка Д. О.

Руденко Г. Р.

М 54       Методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи з навчальної дисципліни "Інноваційний розвиток підприємства" для студентів усіх спеціальностей денної форми навчання / уклад. Г. В. Верещагіна, Д. О. Ріпка, Г. Р. Руденко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 44 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи з навчальної дисципліни за темами. Вміщено завдання та приклади їх розв'язання на практичних, лабораторних та семінарських заняттях, матеріали для закріплення знань (завдання для самостійної роботи, контрольні запитання) із метою розвитку професійних компетентностей, якими має володіти студент після вивчення дисципліни.

Рекомендовано для студентів усіх спеціальностей денної форми навчання.

## Вступ

У сучасних умовах підвищення рівня ринкової капіталізації підприємств неможливе без інновацій, проте інноваційна діяльність є однією з найбільш ризикованих. Тож, із метою забезпечення ефективного інноваційного розвитку в умовах постійного зростання невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, слід опанувати специфічні знання.

Вивчення дисципліни "Інноваційний розвиток підприємства" дає змогу набувати компетентностей, необхідних для практичної реалізації інноваційного розвитку підприємства з визначенням основних напрямів інноваційного розвитку та доцільності витрати ресурсів на зміну їх кількісних або вартісних характеристик.

Для поглиблення знань студентів, формування вмінь і навичок, контролю за засвоєнням студентами матеріалу, що вивчають, передбачено проведення практичних та семінарських занять.

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

# 1. Практичні заняття

Практичне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння й навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідно сформульованих завдань. Проведення практичного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння студентами необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різної складності для розв'язування їх студентами на занятті.

Практичне заняття містить проведення попереднього контролю за знаннями, уміннями й навичками студентів, ставлення загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, вирішення завдань із їх обговоренням, виконання контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

## 2. Практичні завдання

### 2.1. Визначення типу конкурентної поведінки окремих підприємств Харківського регіону та України за класифікацією Л. Г. Раменського за допомогою морфологічної матриці ідентифікації

#### Завдання

Визначте стратегічну інноваційну поведінку ПАТ "Турбоатом", ПРАТ "Інститут "Укроргверстатінпром", ПРАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" (використовуючи значення ознак, притаманні віолентам – 1, патіентам – 2, експлерентам – 3, а комутантам – 4) за низкою таких ознак:

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

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

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

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

рівень конкуренції в галузі або суміжних галузях: 1 – високий, 2 – низький, 3 – середній, 4 – середній;

фінансова стійкість підприємства: 1 – висока, 2 – висока, 3 – низька, 4 – низька;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Вирішення

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

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

ЗАТ "Інститут "Укроргверстатінпром" можна визначити як виразного експлерента (новизна галузі: 3 – нова; розмір підприємства: 3 – середнє; потреби, які обслуговує підприємство: 3 – інноваційні; тип виробництва: 3 – експериментальне; рівень конкуренції в галузі або суміжних галузях: 3 – середній; фінансова стійкість підприємства: 3 – не дуже висока; темп розвитку підприємства: 2 – середній; якість продукції підприємства: 3 – середня; постійна номенклатура (асортимент) продукції підприємства: 3 – як така відсутня; витрати виробництва: 2 – середні; витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи: 3 – високі; переваги (ключові чинники успіху) у конкурентній боротьбі: 3 – випередження в нововведеннях; тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт: 3 – проривний; збутова мережа: 3 – як така відсутня; застосована реклама: 2 – спеціалізована.

ПРАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" можна визначити як віолента з дещо стертими ознаками (новизна галузі: 2 – зріла; розмір підприємства: 2 – середнє; потреби, які обслуговує підприємство: 1 – масові; тип виробництва: 1 – масове; рівень конкуренції в галузі або суміжних галузях: 1 – високий; фінансова стійкість підприємства: 1 – висока; темп розвитку підприємства: 2 – середній; якість продукції підприємства: 2 – висока; номенклатура (асортимент) продукції підприємства: 1 – не надто широка; витрати виробництва: 2 – середні; витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи: 2 – середні; переваги (ключові чинники успіху) у конкурентній боротьбі: 2 – пристосування до особливостей ринку, 3 – випередження в нововведеннях, 4 – гнучкість; тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт: 2 – пристосувальний; тип збутової мережі: 1 – власна та контрольована; застосована реклама: 1 – масова.

З огляду на те, що більшість підприємств, які працюють на цьому усталеному ринку, є віолентами, треба вдосконалювати стратегії розвитку, аби запобігти втраті вигідної позиції. Ураховуючи галузь, ПРАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" має всіляко зменшувати витрати виробництва, підвищувати продуктивність, робити свою продукцію ще більш доступною для широкого кола споживачів. Найбільш зразкову віолентну стратегію демонструє на цьому ринку корпорація "РОШЕН", яка вдається до поглинання колишніх радянських підприємств, завдяки чому

контролює значні обсяги реалізації, виникає "ефект масштабу"; рано чи пізно ринок потребує від віолентів стати транснаціональною компанією або позбутися своїх привілейованих позицій.

## **2.2. Визначення за допомогою морфологічної матриці ідентифікації віолентів за етапами еволюційного шляху розвитку етапів розвитку окремих підприємств Харківського регіону та України**

### **Завдання**

Визначте тип віолента для ПРАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка", залежно від етапів еволюційного шляху розвитку, за допомогою низки морфологічних ознак (якщо значення ознак, притаманні динамічним віолентам визначити як 1, могутнім віолентам – 2, диверсифікованим віолентам – 3):

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

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

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

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

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

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

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

ступінь отримання користі від інновацій: 1 – незначний, 2 – максимальний, 3 – низький;

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

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

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

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

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

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

## Вирішення

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

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

### **2.3. Визначення можливостей застосування окремих стратегій підприємствами Харківського регіону та України**

#### Завдання

За результатами вирішення двох попередніх завдань, визначення інноваційної поведінки відомого вам підприємства, проаналізуйте можливість застосування ПРАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка", ПРАТ "Інститут "Укроргверстатінпром", ПАТ "Турбоатом", відомим вам підприємством віолентної, патієнтної, експлерентної або комутантної стратегії.

### **2.4. Визначення системи показників інноваційної діяльності окремого підприємства. Аналіз зміни цих показників у динаміці**

#### Завдання

Використовуючи форми статистичної звітності № 1-інновація "Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства" та № 2-пром (інновація) "Звіт про інноваційну активність промислового підприємства" відомого вам підприємства, визначити систему показників інноваційної діяльності, проаналізувати зміну цих показників за декілька років, охарактеризувати інноваційну діяльність підприємства.



## **2.5. Визначення та розрахунок витратних показників інноваційної діяльності окремого підприємства**

### **Завдання**

Використовуючи форми статистичної звітності № 1-інновація "Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства" та № 2-пром (інновація) "Звіт про інноваційну активність промислового підприємства" відомого вам підприємства, визначити витратні показники: питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау; витрати на придбання інноваційних підприємств; питомі витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР) щодо обсягів продажу; наявність фондів на розвиток ініціативних розробок. У разі нестачі цих показників у запропонованих формах, опитати керівництво підприємства для доповнення переліку.

## **2.6. Визначення та розрахунок показників, які характеризують динаміку інноваційного процесу окремого підприємства**

### **Завдання**

Використовуючи форми статистичної звітності № 1-інновація "Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства" та № 2-пром (інновація) "Звіт про інноваційну активність промислового підприємства" відомого вам підприємства, визначити показники, які характеризують динаміку інноваційного процесу: тривалість підготовки виробництва нового продукту; тривалість процесу розробки нового продукту або нової технології; показник інноваційності ТАТ (*turn-around time*); тривалість виробничого циклу нового продукту. У разі нестачі цих показників у запропонованих формах, опитати керівництво підприємства для доповнення переліку.

## **2.7. Визначення та розрахунок показників оновлення для окремого підприємства**

### **Завдання**

Використовуючи форми статистичної звітності № 1-інновація "Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства" та № 2-пром (інновація) "Звіт про інноваційну активність промислового підприємства" відомого вам підприємства, визначити показники оновлення: обсяг інноваційної продукції, що експортується; кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів; кількість

придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень); показники динаміки оновлення портфеля продукції; обсяг нових послуг. У разі нестачі цих показників у запропонованих формах, опитати керівництво підприємства для доповнення переліку.

## **2.8. Визначення та розрахунок структурних показників інноваційної діяльності для окремого підприємства**

### **Завдання**

Використовуючи форми статистичної звітності № 1-інновація "Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства" та № 2-пром (інновація) "Звіт про інноваційну активність промислового підприємства" відомого вам підприємства, визначити структурні показники: чисельність і структуру співробітників, зайнятих НДДКР; склад і кількість спільних підприємств, зайнятих використанням нової технології та створенням нової продукції; склад і кількість дослідницьких, розробницьких та інших науково-технічних структурних підрозділів; склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп. У разі нестачі цих показників у запропонованих формах, опитати керівництво підприємства для доповнення переліку.

## **2.9. Оцінювання інноваційного потенціалу окремого підприємства за такими блоками: продуктивний, функціональний, ресурсний, організаційний, управлінський**

### **Завдання**

Дайте узагальнену оцінку інноваційного потенціалу ПРАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" та ПРАТ "Інститут "Укроргверстатінпром", використовуючи табл. 1. Зробіть висновки.

Таблиця 1

### **Оцінювання стану інноваційного потенціалу**

№ п/п	Компоненти блоків	Рівень стану компонентів				
		Сильні сторони			Слабкі сторони	
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Продуктивний блок</b> (оцінювання якості, рентабельності та обсягу продажів продукту, стану ресурсного забезпечення та виконання функцій – НДДКР, виробництва, реалізації, обслуговування споживачів)						

1	2	3	4	5	6	7
1.1	Стан продуктового проекту № 1	1	2	3	4	5
1.2	Стан продуктового проекту № 2	1	2	3	4	5
1.3	Стан продуктового проекту № 3	1	2	3	4	5
<b>Підсумкова оцінка стану продуктового блоку (портфеля)</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2. Функціональний блок</b>						
(компоненти функціонального блоку – стадії життєвого циклу виробів)						
2.1	НДДКР, дослідно-експериментальні й випробні роботи	1	2	3	4	5
2.2	Виробництво: основне й допоміжне	1	2	3	4	5
2.3	Маркетинг і збут (продажу)	1	2	3	4	5
2.4	Сервісні роботи для споживачів	1	2	3	4	5
<b>Підсумкова оцінка стану функціонального блоку</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3. Ресурсний блок</b>						
3.1	Матеріально-технічні ресурси					
3.1.1	Сировина, матеріали, паливо й енергія, комплектуючі	1	2	3	4	5
3.1.2	Площі й робочі місця, зв'язок і транспорт	1	2	3	4	5
3.1.3	Устаткування й інструменти	1	2	3	4	5
<b>Підсумкова оцінка стану матеріально-технічних ресурсів</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.2	Трудові ресурси					
3.2.1	Склад і компетентність керівників	1	2	3	4	5
3.2.2	Склад і кваліфікація фахівців	1	2	3	4	5
3.2.3	Склад і кваліфікація робітників	1	2	3	4	5
<b>Підсумкова оцінка стану трудових ресурсів</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.3	Інформаційні ресурси					
3.3.1	Науково-технічний наробок; патенти й ноу-хау, науково-технічна інформація	1	2	3	4	5
3.3.2	Економічна інформація	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	6	7	
3.3.3	Комерційна інформація	1	2	3	4	5	
<b>Підсумкова оцінка стану інформаційних ресурсів</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
3.4	Фінансові ресурси						
3.4.1	Можливості фінансування із власних коштів	1	2	3	4	5	
3.4.2	Забезпеченість оборотними коштами	1	2	3	4	5	
3.4.3	Забезпеченість засобами на зарплатню	1	2	3	4	5	
3.4.4	Забезпеченість позиковими коштами шляхом випуску акцій	1	2	3	4	5	
<b>Підсумкова оцінка стану фінансових ресурсів</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Підсумкова оцінка стану ресурсного блоку</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>4. Організаційний блок</b>							
4.1	Організаційна структура						
4.1.1	Конфігурація: ланки, діапазон і рівні управління	1	2	3	4	5	
4.1.2	Функції; склад і якість розподілу праці	1	2	3	4	5	
4.1.3	Якість внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків	1	2	3	4	5	
4.1.4	Розподіл прав і відповідальності за ланками	1	2	3	4	5	
<b>Підсумкова оцінка стану організаційної структури</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
4.2	Технологія процесів за всіма функціями та проектами						
4.2.1	Прогресивність використовуваних технологій і методів	1	2	3	4	5	
4.2.2	Рівень автоматизації	1	2	3	4	5	
<b>Підсумкова оцінка стану технології</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
4.3	Організаційна культура						
4.3.1	Комунікаційна система й мова спілкування	1	2	3	4	5	
4.3.2	Традиції, досвід і віра в можливості організації	1	2	3	4	5	

1	2	3	4	5	6	7
4.3.3	Трудова етика й мотивування	1	2	3	4	5
<b>Підсумкова оцінка стану організаційної культури</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Разом за компонентами організаційного блоку</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5. Управлінський блок</b>						
5.1	Загальні функції та проектне управління	1	2	3	4	5
5.2	Система управління (планування, організація, контроль, стимулювання, координація)	1	2	3	4	5
5.3	Стиль управління (поєднує автономність і спеціалізацію)	1	2	3	4	5
<b>Підсумкова оцінка стану управлінського блоку</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Разом за блоками інноваційного потенціалу</b>						
1	Стан продуктового блоку	1	2	3	4	5
2	Стан функціонального блоку	1	2	3	4	5
3	Стан ресурсного блоку	1	2	3	4	5
4	Стан організаційного блоку	1	2	3	4	5
5	Стан управлінського блоку	1	2	3	4	5
<b>Підсумкова оцінка стану інноваційного потенціалу</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Вирішення

Таблиця 2

**Оцінювання стану інноваційного потенціалу  
ПРАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка"**

№ п/п	Компоненти блоків	Рівень стану компонентів				
		Сильні сторони			Слабкі сторони	
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Продуктовий блок</b> (оцінювання якості, рентабельності та обсягу продажів продукту, стану ресурсного забезпечення та виконання функцій – НДДКР, виробництва, реалізації, обслуговування споживачів)						

1	2	3	4	5	6	7
1.1	Стан продуктового проекту № 1	1				
1.2	Стан продуктового проекту № 2		2			
1.3	Стан продуктового проекту № 3			3		
<b>Підсумкова оцінка стану продуктового блоку (портфеля)</b>			<b>2</b>			
<b>2. Функціональний блок</b>						
(компоненти функціонального блоку – стадії життєвого циклу виробів)						
2.1	НДДКР, дослідно-експериментальні й випробні роботи		2			
2.2	Виробництво: основне і допоміжне	1				
2.3	Маркетинг і збут (продажу)	1				
2.4	Сервісні роботи для споживачів		2			
<b>Підсумкова оцінка стану функціонального блоку</b>		<b>1*</b>	<b>2*</b>			
<b>3. Ресурсний блок</b>						
3.1	Матеріально-технічні ресурси					
3.1.1	Сировина, матеріали, паливо й енергія, комплектуючі	1				
3.1.2	Площі й робочі місця, зв'язок і транспорт	1				
3.1.3	Устаткування й інструменти	1				
<b>Підсумкова оцінка стану матеріально-технічних ресурсів</b>		<b>1</b>				
3.2	Трудові ресурси					
3.2.1	Склад і компетентність керівників	1				
3.2.2	Склад і кваліфікація фахівців	1				
3.2.3	Склад і кваліфікація робітників		2			
<b>Підсумкова оцінка стану трудових ресурсів</b>		<b>1</b>				
3.3	Інформаційні ресурси					
3.3.1	Науково-технічний наробок; патенти й ноу-хау, науково-технічна інформація	1				
3.3.2	Економічна інформація	1				

1	2	3	4	5	6	7
3.3.3	Комерційна інформація	1				
<b>Підсумкова оцінка стану інформаційних ресурсів</b>		<b>1</b>				
3.4	<b>Фінансові ресурси</b>					
3.4.1	Можливості фінансування із власних коштів	1				
3.4.2	Забезпеченість оборотними коштами	1				
3.4.3	Забезпеченість засобами на зарплатню	1				
3.4.4	Забезпеченість позиковими коштами шляхом випуску акцій	1				
<b>Підсумкова оцінка стану фінансових ресурсів</b>		<b>1</b>				
<b>Підсумкова оцінка стану ресурсного блоку</b>		<b>1</b>				
<b>4. Організаційний блок</b>						
4.1	<b>Організаційна структура</b>					
4.1.1	Конфігурація: ланки, діапазон і рівні управління	1				
4.1.2	Функції; склад і якість розподілу праці	1				
4.1.3	Якість внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків	1				
4.1.4	Розподіл прав і відповідальності за ланками	1				
<b>Підсумкова оцінка стану організаційної структури</b>		<b>1</b>				
4.2	<b>Технологія процесів за всіма функціями та проектами</b>					
4.2.1	Прогресивність використовуваних технологій і методів		2			
4.2.2	Рівень автоматизації		2			
<b>Підсумкова оцінка стану технології</b>			<b>2</b>			
4.3	<b>Організаційна культура</b>					
4.3.1	Комунікаційна система й мова спілкування			3		
4.3.2	Традиції, досвід і віра в можливості організації		2			
4.3.3	Трудова етика й мотивування			3		

1	2	3	4	5	6	7
<b>Підсумкова оцінка стану організаційної культури</b>				<b>3</b>		
<b>Разом за компонентами організаційного блоку</b>			<b>2</b>			
<b>5. Управлінський блок</b>						
5.1	Загальні функції та проектне управління		2			
5.2	Система управління (планування, організація, контроль, стимулювання, координація)		2			
5.3	Стиль управління (поєднує автономність і спеціалізацію)		2			
<b>Підсумкова оцінка стану управлінського блоку</b>			<b>2</b>			
<b>Разом за блоками інноваційного потенціалу</b>						
1	Стан продуктового блоку		2			
2	Стан функціонального блоку		2			
3	Стан ресурсного блоку	1				
4	Стан організаційного блоку		2			
5	Стан управлінського блоку		2			
<b>Підсумкова оцінка стану інноваційного потенціалу</b>			<b>2</b>			

*Примітка.* \* обидва показники мають однакове значення.

Висновок: ПРАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка" для посилення своїх позицій має вдосконалити технологію за окремими видами продукції та організаційну структуру для збільшення місткості свого ринкового сегмента. Отже, працівникам підприємства необхідно розробити такий управлінський підхід, який дозволить:

- максимально використати інноваційний потенціал підприємства;
- використовувати інноваційні технології у своїй діяльності;
- удосконалити організаційну структуру підприємства;
- збільшити місткість свого ринкового сегмента;
- реалізувати продукцію на нових ринках, у т. ч. закордонних;
- скоротити господарські витрати;
- максимізувати прибуток підприємства.



**Оцінювання стану інноваційного потенціалу  
ПРАТ "Інститут "Укроргверстатінпром"**

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

1	2	3	4	5	6	7
3.2.2	Склад і кваліфікація фахівців	1				
3.2.3	Склад і кваліфікація робітників			3		
<b>Підсумкова оцінка стану трудових ресурсів</b>			<b>2</b>			
3.3	Інформаційні ресурси					
3.3.1	Науково-технічний наробок; патенти й ноу-хау, науково-технічна інформація			3		
3.3.2	Економічна інформація		2			
3.3.3	Комерційна інформація			3		
<b>Підсумкова оцінка стану інформаційних ресурсів</b>				<b>3</b>		
3.4	Фінансові ресурси					
3.4.1	Можливості фінансування із власних коштів					5
3.4.2	Забезпеченість оборотними коштами					5
3.4.3	Забезпеченість засобами на зарплатню				4	
3.4.4	Забезпеченість позиковими коштами шляхом випуску акцій				4	
<b>Підсумкова оцінка стану фінансових ресурсів</b>					<b>4*</b>	<b>5*</b>
<b>Підсумкова оцінка стану ресурсного блоку</b>				<b>3</b>		
<b>4. Організаційний блок</b>						
4.1	Організаційна структура					
4.1.1	Конфігурація: ланки, діапазон і рівні управління		2			
4.1.2	Функції; склад і якість розподілу праці				4	
4.1.3	Якість внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків			3		
4.1.4	Розподіл прав і відповідальності за ланками			3		
<b>Підсумкова оцінка стану організаційної структури</b>				<b>3</b>		
4.2	Технологія процесів за всіма функціями та проектами					
4.2.1	Прогресивність використовуваних технологій і методів				4	

1	2	3	4	5	6	7
4.2.2	Рівень автоматизації				4	
<b>Підсумкова оцінка стану технології</b>					<b>4</b>	
4.3	<b>Організаційна культура</b>					
4.3.1	Комунікаційна система й мова спілкування		2			
4.3.2	Традиції, досвід і віра в можливості організації		2			
4.3.3	Трудова етика й мотивування		2			
<b>Підсумкова оцінка стану організаційної культури</b>			<b>2</b>			
<b>Разом за компонентами організаційного блоку</b>				<b>3</b>		
<b>5. Управлінський блок</b>						
5.1	Загальні функції та проектне управління		2			
5.2	Система управління (планування, організація, контроль, стимулювання, координація)		2			
5.3	Стиль управління (поєднує автономність і спеціалізацію)			3		
<b>Підсумкова оцінка стану управлінського блоку</b>			<b>2</b>			
<b>Разом за блоками інноваційного потенціалу</b>						
1	Стан продуктового блоку			3		
2	Стан функціонального блоку			3		
3	Стан ресурсного блоку			3		
4	Стан організаційного блоку			3		
5	Стан управлінського блоку		2			
<b>Підсумкова оцінка стану інноваційного потенціалу</b>				<b>3</b>		

*Примітка.* \* обидва показники мають однакове значення.

Висновок: ПРАТ "Інститут "Укроргверстатінпром" має достатньо сильний стан інноваційного потенціалу, але необхідно збільшити суму коштів підприємства для підвищення стабільності. За результатами вирішення завдань визначено інноваційний потенціал двох підприємств.

**2.10. Оцінювання стану інноваційного клімату окремого підприємства з використанням STEP-аналізу стратегічних сфер**

**2.11. Визначення інноваційної позиції окремого підприємства**

**2.12. Визначення інноваційної активності окремого підприємства**

#### Завдання

На основі форм фінансової звітності підприємства (магістр вибирає підприємство самостійно) та форм статистичної звітності щодо інноваційної діяльності визначте стратегічну спрямованість підприємства на основі розрахунку таких показників (та їх співставлення з нормативними): коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю; коефіцієнт освоєння нової техніки; коефіцієнт освоєння нової продукції; коефіцієнт інноваційного зростання.

**2.13. Визначення норми прибутку для інноватора в ході фінансування окремих інноваційних проектів**

**2.14. Визначення норми прибутку для інвестора в ході фінансування окремих інноваційних проектів**

**2.15. Розрахунок інноваційних ризиків у ході визначення норми прибутку для різних груп інвестицій**

#### Завдання

Підприємство, що займається виробництвом хлібобулочних виробів, збирається реалізувати інноваційний проект виробництва кондитерських виробів. Для цього воно закуповує необхідне обладнання, яке розміщує на своїх виробничих площах. Визначити рівень премії за ризик для цього проекту (користуючись таблицями співвідношення середнього класу інновації й середньої премії за ризик).

**2.16. Обґрунтування норми дисконту для розрахунку показників ефективності окремих інноваційних проектів**

#### Завдання

Підприємство, що займається виробництвом і реалізацією шоколадних цукерок на території України, збирається закупити обладнання з виробництва вафлів. Для реалізації цього проекту підприємство виділяє 45 % власних коштів та 2 млн грн запозичених коштів. Ціна запозиченого

капіталу 20 %. Акціонерний капітал підприємства становить величину 4 000 тис. грн, поділену на 1 000 акцій. Дивіденди, що підприємство виплачує акціонерам щорічно, становлять 25 % від номінальної вартості акцій. Ринкова ціна акцій становила величину 4,5 тис. грн. Амортизаційний фонд 200 тис. грн. Прибуток підприємства за останній звітний період – 600 тис. грн. Очікувана середньорічна інфляція – 5 % на рік. Визначити коефіцієнт дисконтування для цього проекту, використовуючи класифікацію нововведень та інновацій за групами ризику.

### **2.17. Розрахунок показників оцінювання ефективності інвестицій в окремі інноваційні проекти: терміну окупності, рентабельності, ставки внутрішньої дохідності, індексу рентабельності**

#### **Завдання**

Підприємство займається виробництвом комп'ютерів у Харкові. Підприємство може розпочати виробництво мобільних телефонів власної моделі. Для реалізації цього проекту підприємство може залучити 2 млн грн під 30 % річних, 3 млн грн під 20 % річних.

Альтернативним може бути проект із відкриття власної мережі магазинів для реалізації власної продукції в інших містах України. Проте ті ж самі інвестори готові надавати кошти для реалізації цього проекту по 2,5 млн грн кожний. Однак один дотримується ставки 28 % річних, другий – 26 % річних.

Рівень інфляції – 3 % за рік. Обидва проекти передбачають отримання однакового річного чистого прибутку в розмірі 3 млн грн.

Для вирішення завдання:

1. Визначте ціну капіталу за обома проектами.
2. Визначте рівень ризику за обома проектами.
3. Визначте ставку дисконту за обома проектами.
4. Визначте чисту поточну вартість (*NPV*) за обома проектами та виберіть проект із більшим значенням *NPV*.

## **3. Самостійна робота студентів**

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни "Інноваційний розвиток підприємства" є самостійна робота студентів.

*Основні види самостійної роботи, запропоновані студентам:*

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури.

3. Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.

4. Підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, тестування.

5. Контрольна перевірка кожним студентом особистих знань за запитаннями для самодіагностики.

## **Тема 1. Інновації та циклічність економічного розвитку**

### *1.1. Інноваційний розвиток підприємства як економічна категорія.*

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

### *1.2. Типи розвитку, їх особливості.*

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

### *1.3. Інновації, їх класифікація.*

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття із цього питання передбачає розгляд класифікацій інновацій за різними ознаками, різними вченими: зокрема за поширенням – одиничні та дифузні; за місцем у виробничому процесі – сировинні, забезпечувальні та продуктові; за спадкоємністю – замінні, скасувальні, новітні, відкривальні та ретровведення; за охопленням очікуваної частки ринку – локальні, системні, стратегічні; за інноваційним потенціалом та ступенем новизни – радикальні, комбінаторні та вдосконалювальні.

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

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття із цього питання передбачає розгляд інноваційного процесу в економічному

й організаційному розумінні за окремими етапами, стадіями, фазами, які розрізняються між собою цільовим призначенням, специфікою управління, фінансуванням, кінцевим результатом діяльності; розгляд досліджень структури інноваційного процесу вченими, зокрема за схемою: "дослідження – розробки – виробництво – маркетинг – продаж" або більш докладно: "фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – розробки – дослідження ринку – конструювання – дослідне виробництво – ринкове випробування – комерційне виробництво"; розгляд елементів інноваційного процесу в їх тісній взаємодії; розгляд інноваційних етапів та стадій, які породжують організаційно відокремлені функціональні підрозділи. Слід також розглянути інноваційний процес, ураховуючи циклічний характер розвитку; здійснення його у просторі й часі, ураховуючи основні етапи: науковий, технічний, технологічний, експлуатаційний.

#### *1.5. Моделі інноваційного розвитку підприємства.*

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття із цього питання передбачає розгляд основних ознак класифікації моделей інноваційного розвитку підприємства: причина виникнення, ступінь новизни, сфера застосування, місце застосування. У ході класифікації моделей інноваційного розвитку підприємств за ступенем новизни може бути використано положення, де вирізняють дві широкі форми інновації продукції: нові види продукції, а також удосконалення характеристик продукції, яка вже існує, – незначні інновації.

#### *1.6. Еволюція управління дослідженнями та розробками.*

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття із цього питання передбачає розгляд теорії довгих хвиль М. Кондратьєва, великих циклів кон'юнктури; ідей і гіпотез М. Кондратьєва про кластери, які було розвинуто Й. Шумпетером і покладено в основу концепції нерівномірності інноваційної активності, її подальший розвиток у дослідженнях Менша й А. Кляйнкнехта; уведення Х. Фріменом категорії нової технологічної системи й технологічної революції; виділення Ю. Яковцем циклів і фаз розвитку техніки, періодизації науково-технічних революцій; типологію інновацій, яку вперше подав Я. Ван Дейн, класифікацію інновацій, яку розробив А. Прігожин.

**Література:** основна [1; 5]; додаткова [8; 9; 16 – 18; 22 – 24; 28].

## **Тема 4. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку**

### *4.1. Множинність організаційних форм і функцій фахівців в інноваційній діяльності.*

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття із цього питання передбачає розгляд основних організаційних форм, які забезпечують розвиток інноваційної діяльності: технопарку – спеціальної організації, у якій об'єднано науково-дослідні інститути, об'єкти індустрії, ділові центри, виставкові майданчики, навчальні заклади, а також обслуговчі об'єкти: засоби транспорту, під'їзні колії, житлове селище, охорона технополісу як центру впровадження досягнень науки й техніки, посередника між фундаментальними результатами досліджень і виробничими структурами та інтересами регіонів; регіональних науково-промислових комплексів, науково-технічних центрів; бізнес-інкубаторів; спеціалізованих підрозділів підприємства – творчих бригад, проектних груп; венчурних підприємств; консультативних та аналітичних фірм; стратегічних альянсів; тимчасових науково-технічних колективів.

### *4.2. Форми малого інноваційного підприємництва.*

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття із цього питання передбачає акцентування уваги на тому, що мале інноваційне підприємництво пов'язано із процесами формування нових фірм у межах старих компаній, створенням і функціонуванням ризикових фірм, розробкою і реалізацією інкубаторних програм; фірм-інкубаторів як організованих форм активізації інноваційної діяльності.

Треба розглянути відмінність фірм-інкубаторів першого, другого та третього типу; переваги венчурних фірм; особливості концентрації фінансових і матеріально-технічних ресурсів за обраним напрямом дослідження; проаналізувати спеціалізацію наукових пошуків; рівні мотивації праці кваліфікованих спеціалістів; їх гнучкість і мобільність, ураховуючи ринкову кон'юнктуру; можливість швидкої переорієнтації на інші напрями; шляхи швидкої комерційної реалізації ідеї або технології.

### *4.3. Міжфірмова науково-технічна кооперація в інноваційних процесах.*

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття із цього питання передбачає розгляд основних форм міжфірмового співробітництва: угоди про співробітництво за окремими аспектами діяльності;



створення спільних підприємств; угоди про поглинання новаторських дрібних фірм великими компаніями з метою придбання нових технологій; установлення підрядних відносин (на основі довготермінових договорів) між постачальниками матеріалів і комплектуючих та їх споживачів.

**Література:** основна [1; 3; 4]; додаткова [25; 30; 31].

## **Тема 14. Охорона прав та економіка інтелектуальної власності як складова частина економічної безпеки інноваційної діяльності**

### *14.1. Еволюція розвитку організаційних систем і система знань.*

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

### *14.2. Роль системи знань.*

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

### *14.3. База знань та інтелектуальна власність.*

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття із цього питання передбачає визначення інтелектуальної власності як збірного поняття, застосовуваного для позначення прав на результати інтелектуальної діяльності в галузі науки й техніки; кошти індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів або послуг; захист від несумлінної конкуренції; об'єктів інтелектуальної власності як результатів інтелектуальної діяльності й коштів індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів і послуг, зарахування до об'єктів прав інтелектуальної власності винаходів, корисних моделей, промислових зразків, товарних знаків, знаків обслуговування, фірмових назв, комерційних назв і позначень. Потрібно дати визначення секрету виробництва як технічної, організаційної або комерційної інформації, що захищають від незаконного використання третіми особами; визначити види ноу-хау: невіддільні від конкретного індивідуума; віддільні загалом від підприємства або індивідуума, патентоспроможні результати, що зберігають у секреті комерційної таємниці; коштів індивідуалізації; портфеля прав; інтелектуального капіталу; інтелектуальної власності; інтелектуальних активів як знань, що мають певну вартість і використовувані певним цілеспрямованим чином.

### *14.4. Життєвий цикл знання.*

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття із цього питання передбачає визначення та розгляд основних стадій життєвого циклу знань підприємства: постановка мети розвитку знань – визначення призначення знань для проекту розвитку підприємства, переходу до створення нововведення, для якого будуть потрібні інші знання або знання іншого рівня; аналіз потенціалу наявної бази знань – здійснення систематизації знань за завданнями та виконавцями, оцінювання достатності потенціалу всіх видів знань для майбутньої роботи з видів діяльності та функцій; можливої низки джерел наявної в організації інформації; акумуляція знань – збирають наявні раніше створені знання в наявних джерелах у межах підприємства у єдину базу знань, визначають склад і джерела необхідних додаткових знань; здійснюють збирання, підготовку, кодування й накопичення знань у базах знань; розвиток знань – розширюють наявну базу знань за рахунок здобуття та виробництва нових знань; захист і зберігання знань – здобуті нові знання захищають патентами, договорами й іншими способами; передача знань – організовують трансферт знань із бази та від джерел до нових виконавців – власникам

знань; використання знань – відбувається поєднання знань, видів діяльності та функцій; розглядають використання як для нового проекту, тобто для нових видів діяльності, так і як інтелектуального капіталу, інтелектуальної власності й інтелектуальних активів; оцінювання накопичених знань і ефективності їх використання.

#### *14.5. Система знань і система управління знаннями.*

Самостійне опрацювання відповіді до семінарського заняття із цього питання передбачає визначення того, що управління активами знань істотно відрізняється від управління матеріальними активами не тільки через те, що знання можуть переміщати, передавати, що робить можливим витік знань, їх імітацію й копіювання. Існує ще одна особливість: знання важко створювати, для цього необхідні висококваліфіковані, творчі люди. Слід зауважити, що управління знаннями – це: образ мислення, система поглядів і принципів, орієнтованих на розвиток інтелектуального потенціалу та інноваційної активності; організаційні й економічні системи, що створюють умови для накопичення та реалізації знань, для виходу на ринки знань і забезпечення конкурентних переваг; цілеспрямовані управлінські дії, властиві організаціям всіх типів; це менеджмент, ефективність якого оцінюють на основі вимірювань стану ресурсів. Також слід зазначити, що знання неможливо точно контролювати або навіть точно визначити, а також зв'язок між процесами роботи зі знаннями та бізнес-процесами.

#### *14.6. Оцінювання стану знань і системи управління знаннями.*

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

**Література:** основна [1; 3; 4]; додаткова [20; 30; 31].

## 4. Тести для самостійного опрацювання матеріалу

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

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

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

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

3. Тип віолентів, що втратили динаміку розвитку унаслідок здійснення надмірно широкої диверсифікованості й розсіювання сили, належить до:

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

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

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

5. Нове технічне вирішення завдання, що має істотні відмінності, дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції, полегшує умови праці, – це:

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

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

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

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

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

8. Витрати на придбання інноваційних фірм належать до:

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

9. Наявність фондів на розвиток ініціативних розробок належить до:

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

10. Показник інноваційності ТАТ (turn-around time) належить до:

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

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

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

12. Темп розвитку підприємства-віолента:

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

13. Номенклатура (асортимент) продукції підприємства-віолента:

- а) не надто широка;
- б) вузька;
- в) як така відсутня;
- г) вузька.

14. Переваги (ключові чинники успіху) у конкурентній боротьбі підприємства-віолента:

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

15. Тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт підприємства-віолента:

- а) поліпшувальний;
- б) пристосувальний;
- в) проривний;
- г) відсутній.

16. Тип виробництва, який притаманний підприємствам-віолентам:

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

17. Потреби, які задовольняє підприємство-віолент:

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

18. Тип реклами, яку використовує підприємство-віолент:

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

19. Темп розвитку підприємства-патієнта:

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

20. Номенклатура (асортимент) продукції підприємства-пациєнта:

- а) не надто широка;
- б) вузька;
- в) як така відсутня;
- г) вузька.

21. Переваги (ключові чинники успіху) у конкурентній боротьбі підприємства-пациєнта:

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

22. Тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт підприємства-пациєнта:

- а) поліпшувальний;
- б) пристосувальний;
- в) проривний;
- г) відсутній.

23. Тип виробництва, який притаманний підприємствам-пациєнтам:

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

24. Потреби, які обслуговує підприємство-пациєнт:

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

25. Тип реклами, яку використовує підприємство-пациєнт:

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

26. Темп розвитку підприємства-експлерента:

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

27. Номенклатура (асортимент) продукції підприємства-експлерента:

- а) не надто широка;
- б) вузька;
- в) як така відсутня;
- г) вузька.

28. Переваги (ключові чинники успіху) у конкурентній боротьбі підприємства-експлерента:

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

29. Тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт підприємства-експлерента:

- а) поліпшувальний;
- б) пристосувальний;
- в) проривний;
- г) відсутній.

30. Тип виробництва, який притаманний підприємствам-експлерентам:

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

31. Потреби, які обслуговує підприємство-експлерент:

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

32. Тип реклами, яку використовує підприємство-експлерент:

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

33. Темп розвитку підприємства-комутанта:

- а) високий;
- б) середній;



в) значний;

г) низький.

34. Номенклатура (асортимент) продукції підприємства-комутанта:

а) не надто широка;

б) вузька;

в) як така відсутня;

г) вузька.

35. Переваги (ключові чинники успіху) у конкурентній боротьбі підприємства-комутанта:

а) висока продуктивність;

б) пристосування до особливостей ринку;

в) випередження в нововведеннях;

г) гнучкість.

36. Тип науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт підприємства-комутанта:

а) поліпшувальний;

б) пристосувальний;

в) проривний;

г) відсутній.

37. Тип виробництва, який притаманний підприємствам-комутантам:

а) масове або стандартне;

б) спеціалізоване;

в) експериментальне;

г) універсальне або одиночне.

38. Потреби, які обслуговує підприємство-комутант:

а) масові або стандартні;

б) масові, але нестандартні;

в) інноваційні;

г) локальні.

39. До витратних показників не належать:

а) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми;

б) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;

в) витрати на придбання інноваційних фірм;

г) тривалість підготовки виробництва нового продукту.

40. До витратних показників не належать:

а) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукоємкої продукції фірми;

б) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;

в) кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;

г) витрати на придбання інноваційних фірм.

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

а) показник інноваційності ТАТ (*turn-around time*);

б) тривалість процесу розробки нового продукту;

в) кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;

г) тривалість виробничого циклу нового продукту.

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

а) показник інноваційності ТАТ (*turn-around time*);

б) тривалість процесу розробки нового продукту;

в) обсяг нових послуг, що надають;

г) тривалість виробничого циклу нового продукту.

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

а) показник інноваційності ТАТ (*turn-around time*);

б) тривалість процесу розробки нового продукту;

в) склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп;

г) тривалість виробничого циклу нового продукту.

44. До структурних показників належать:

а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;

б) кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;

в) показник інноваційності ТАТ (*turn-around time*);

г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми.

45. До витратних показників належать:

а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;

б) кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;

в) показник інноваційності ТАТ (*turn-around time*);

г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми.

46. До показників, які характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:

а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;

б) кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;

в) показник інноваційності ТАТ (*turn-around time*);

г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми.

47. До показників оновлення належать:

а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;

б) кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;

в) показник інноваційності ТАТ (*turn-around time*);

г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми.

48. До структурних показників належать:

а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;

б) кількість розробок або упроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів;

в) показник інноваційності ТАТ (*turn-around time*);

г) питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукомісткої продукції фірми.

49. До витратних показників належать:

а) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;

б) тривалість процесу розробки нового продукту (нової технології);

в) показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускають 2, 3, 5 і 10 років);

г) склад і кількість спільних підприємств, зайнятих використанням нової технології та створенням нової продукції.

50. До показників, які характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:

а) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;

б) тривалість процесу розробки нового продукту (нової технології);

в) показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускають 2, 3, 5 і 10 років);

г) склад і кількість спільних підприємств, зайнятих використанням нової технології та створенням нової продукції.

51. До показників оновлення належать:

а) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;

б) тривалість процесу розробки нового продукту (нової технології);

в) показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускають 2, 3, 5 і 10 років);

г) склад і кількість спільних підприємств, зайнятих використанням нової технології та створенням нової продукції.

52. До структурних показників належать:

а) склад і кількість дослідницьких, розроблювальних та інших науково-технічних структурних підрозділів;

б) питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;

в) тривалість процесу розробки нового продукту (нової технології);

г) показники динаміки оновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускають 2, 3, 5 і 10 років);

д) склад і кількість спільних підприємств, зайнятих використанням нової технології та створенням нової продукції.

53. До витратних показників належать:

а) витрати на придбання інноваційних фірм;

б) тривалість підготовки виробництва нового продукту;

в) кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень);

г) чисельність і структура співробітників, зайнятих НДДКР.

54. До показників, які характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:

а) витрати на придбання інноваційних фірм;

б) тривалість підготовки виробництва нового продукту;

в) кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень);

г) чисельність і структура співробітників, зайнятих НДДКР.

55. До показників оновлення належать:

а) витрати на придбання інноваційних фірм;

б) тривалість підготовки виробництва нового продукту;

в) кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень);

г) чисельність і структура співробітників, зайнятих НДДКР.

56. До структурних показників належать:

а) витрати на придбання інноваційних фірм;

б) тривалість підготовки виробництва нового продукту;

в) кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень);

г) чисельність і структура співробітників, зайнятих НДДКР.

57. До витратних показників належать:

а) наявність фондів на розвиток ініціативних розробок;

б) тривалість виробничого циклу нового продукту;

в) обсяг нових послуг, що надають;

г) склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп.

58. До показників, які характеризують динаміку інноваційного процесу, належать:

а) наявність фондів на розвиток ініціативних розробок;

б) тривалість виробничого циклу нового продукту;

в) обсяг нових послуг, що надають;

г) склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп.

59. До показників оновлення належать:

а) наявність фондів на розвиток ініціативних розробок;

б) тривалість виробничого циклу нового продукту;

в) обсяг нових послуг, що надають;

г) склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп.

60. До структурних показників належать:

а) наявність фондів на розвиток ініціативних розробок;

б) тривалість виробничого циклу нового продукту;

в) обсяг нових послуг, що надають;

г) склад і кількість творчих ініціативних тимчасових бригад, груп.

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

а) 0,50;

б) 0,02;

в) 0,10;

г) 0,01.

62. Про стратегію лідерства підприємства свідчить коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР, який становить:

- а) 0,50;
- б) 0,02;
- в) 0,20;
- г) 0,01.

63. Про стратегію лідерства підприємства свідчить коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР, який становить:

- а) 0,26;
- б) 0,02;
- в) 0,20;
- г) 0,01.

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

- а) 0,46;
- б) 0,25;
- в) 0,20;
- г) 0,01.

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

- а) 0,60;
- б) 0,25;
- в) 0,20;
- г) 0,01.

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

- а) 0,70;
- б) 0,25;
- в) 0,20;
- г) 0,01.

67. Про стратегію послідовника підприємства свідчить коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР, який становить:

- а) 0,70;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,20.

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

- а) 0,70;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,20.

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

- а) 0,70;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,20.

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

- а) 0,70;
- б) 0,65;
- в) 0,55;
- г) 0,20.

Контрольні запитання для самодіагностики наведено в робочій програмі навчальної дисципліни.

## 5. Рекомендована література

### 5.1. Основна

1. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А. В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 304 с.

2. Колодізева Т. О. Інноваційні технології в логістиці : навч. посіб. для студентів галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" усіх форм навчання / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 274 с.

3. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

4. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / під заг. ред. д. е. н., проф. Ястремської О. М., к. е. н., доц. Верещагіної Г. В. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 398 с.

5. Управління інноваційною діяльністю : монографія / під заг. ред. д. е. н., проф. Ястремської О. М., к. е. н., доц. Верещагіної Г. В. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 404 с.

### 5.2. Додаткова

6. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; под ред. Ю. Н. Каптуревского ; пер. с англ. – 6-е междунар. изд. – СПб. : Питер, 2002. – 542 с.

7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. – 176 с.

8. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2002. – 292 с.

9. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : Форум ; ИНФРА-М, 2004. – 254 с.

10. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / М. В. Володькина. – 2-е изд., испр. – К. : Знання, 2004. – 150 с.



11. Гордієнко Л. Ю. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій / Л. Ю. Гордієнко. – Х. : ХДЕУ, 2001. – 78 с.
12. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2001. – 238 с.
13. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2003. – 414 с.
14. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 1999. – 124 с.
15. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер ; под общ. ред. А. Д. Баженова; пер. с англ. – М. : ДМК Пресс, 2003. – 318 с.
16. Кобзев П. М. Стратегическое управление предприятием : конспект лекций / П. М. Кобзев. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 164 с.
17. Коментар до Закону України "Про інноваційну діяльність". Нове в інноваційній діяльності // Вісник бухгалтера та аудитора України. – 2002. – № 17. – С. 15.
18. Коноваленко М. К. Стратегическое планирование инноваций: Бизнес-план научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ / М. К. Коноваленко. – Х. : Торсинг ; К-Центр, 1998. – 76 с.
19. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М. : РДЛ, 2003. – 462 с.
20. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О. Лапко. – К. : ІЕП НАНУ, 1999. – 254 с.
21. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с.
22. Мэтьюз Р. Новая матрица, или Логика стратегического превосходства / Р. Мэтьюз, А. Агеев, З. Большаков. – М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2003. – 240 с.
23. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / за наук. ред. В. Г. Федоренко. – К. : Алерта, 2004. – 432 с.
24. Панов А. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для вузов / А. И. Панов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
25. Попов С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 282 с.

26. Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні : постанова від 12 березня 2004 р. № 121 // Відомості Верховної Ради. – 2004. – № 43–44. – Ст. 494.

27. Про затвердження порядку надання фінансової підтримки суб'єктам інноваційної діяльності за рахунок коштів державного бюджету шляхом здешевлення довгострокових кредитів : постанова від 21 квітня 2004 р. № 165 // Відомості Верховної Ради. – 2004. – № 41–42. – Ст. 236.

28. Про інноваційну діяльність : Закон України № 1102 від 24 березня 2002 р. // Відомості Верховної Ради. – 2002. – № 36. – Ст. 266.

29. Про організацію виконання Державної програми прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку на 2004 – 2006 роки : наказ від 19 травня 2004 р. № 1098 // Відомості Верховної Ради. – 2004. – № 33. – Ст. 26.

30. Семенов А. К. Стратегический менеджмент : практикум / А. К. Семенов. – М. : Дашков и К, 2003. – 150 с.

31. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анали за : учеб. пособ. / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
"ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК  
ПІДПРИЄМСТВА"  
для студентів усіх спеціальностей  
денної форми навчання**

Укладачі: **Верещагіна** Ганна Валентинівна  
**Ріпка** Дар'я Олександрівна  
**Руденко** Ганна Ростиславівна

Відповідальний за випуск *Ястремська О. М.*

Редактор *Доценко О. Г.*

Коректор *Міхно В. В.*

План 2016 р. Поз. № 66.

Підп. до друку 06.04.2016 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 2,75. Обл.-вид. арк. 3,44. Тираж 100 пр. Зам. № 36.

---

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

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