

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Факультет туризму

Кафедра економіки та менеджменту

Завидівська О. І.

ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ
з методичними рекомендаціями щодо їхнього виконання

з навчальної дисципліни

„ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

галузь знань 07 „Управління та адміністрування”
спеціальність 073 „Менеджмент”
факультет туризму
рівень освіти - бакалавр

Завдання до семінарських занять з дисципліни «Інноваційно-інвестиційний менеджмент» для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

30 с. (денна та заочна форма навчання).

Розробник: Завидівська О.І., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту

(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Затверджено на засіданні кафедри економіки та менеджменту

Протокол від “31” серпня 2020 року № 1.

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

(підпис)

(Павленчик Н.Ф.)

(прізвище та ініціали)

© _____, 20__ рік

© _____, 20__ рік

Змістовний модуль №1
«Теоретичні основи інноваційного менеджменту»

Семінарське заняття №1

**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ОРГАНІЗАЦІЙ**

Питання, що виносяться на обговорення:

1. Сутність поняття «інновація»
2. Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень
3. Сутність та зміст інноваційного менеджменту
4. Функції інноваційного менеджменту

Додаткові запитання:

1. Які аспекти охоплює поняття «інноваційний менеджмент»?
2. У чому полягає особливість формування інноваційних цілей?
3. Які завдання виконує інноваційний менеджмент?
4. Що розуміється під функціями інноваційного менеджменту і за якими ознаками їх розрізняють?
5. Розкрийте сутність функції прогнозування.
6. Яке значення має метод написання сценарію для розвитку інновацій?
7. Розкрийте сутність функції планування.
8. Які завдання виконує функція контролю в інноваційному менеджменті?
9. Хто такі менеджери в інноваційній сфері?
10. Яким вимогам мають відповідати менеджери в інноваційній сфері?
11. Назвіть особисті якості менеджера в інноваційній сфері.
12. Окресліть сферу діяльності інноваційного менеджера.
13. У чому полягає процес прийняття рішень в інноваційному менеджменті?
14. Як взаємодіють основні функції в системі інноваційного менеджменту?

Семінарське заняття №2

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Питання, що виносяться на обговорення:

1. Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність»
2. Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні
3. Учасники інноваційної діяльності
4. Ринковий механізм (ринок новацій, ринок інвестицій, ринок чистої конкуренції нововведень) та інфраструктура інноваційної діяльності

Додаткові запитання:

1. У чому полягає сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність»?
2. Назвіть особливості фундаментальної наукової діяльності, прикладних науково-дослідних розробок, виробничої інноваційної діяльності.

3. Перерахуйте етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні.
4. Розкрийте фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність організації.
5. Назвіть учасників інноваційної діяльності.
6. Що являє собою ринковий механізм та інфраструктура інноваційної діяльності?
7. Що таке інноваційний лаг?
8. Хто є суб'єктами інноваційної діяльності?
9. Що називають ринком інновацій, ринком чистої конкуренції, ринком капіталу?
10. Дайте визначення інтелектуальної власності.

Семінарське заняття №3

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Питання, що виносяться на обговорення:

1. Роль держави в здійсненні інноваційної діяльності
2. Інновації як фактор економічного зростання
3. Держава як суб'єкт інноваційної діяльності
4. Державна інноваційна політика, її принципи
5. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів

Додаткові запитання:

1. Якою є роль держави при здійсненні інноваційної діяльності?
2. Розгляньте інновації як фактор економічного зростання.
3. Визначте роль держави як суб'єкта інноваційної діяльності.
4. Охарактеризуйте державну інноваційну політику та її принципи.
5. Перерахуйте типи державної інноваційної політики.
6. Якими є способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів?
7. Назвіть методи державної підтримки інноваційної діяльності.
8. Визначте інструменти державного регулювання інноваційної діяльності.
9. Назвіть об'єкти права інтелектуальної власності.
10. Визначте сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні.
11. Якими є особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах світу?

Семінарське заняття №4

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Питання, що виносяться на обговорення:

1. Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності.
2. Венчурний бізнес. Інноваційні венчурні фонди.
3. Бізнес-інкубатори. Інноваційні процеси на малих підприємствах.

4. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва. Регіональні науково-технологічні центри, технопарки, технополіси.

Додаткові запитання:

1. Розгляньте роль ринкових суб'єктів інноваційної діяльності в інноваційному процесі.
2. Що являє собою венчурний бізнес?
3. Якими є особливості діяльності інноваційних венчурних фондів?
4. Охарактеризуйте діяльність бізнес-інкубаторів як організаційної форми здійснення інноваційної діяльності.
5. Яким чином відбуваються інноваційні процеси на малих підприємствах?
6. Якими є основні організаційні форми інтеграції науки і виробництва?
7. Визначте діяльність регіональних науково-технологічних центрів, технопарків та технополісів.
8. Розкрийте особливості здійснення науково-технічного співробітництва в інноваційному процесі.

Семінарське заняття №5

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання, що виносяться на обговорення:

1. Стратегічне управління – раціоналістський та інкременталістський підходи до управління інноваційним розвитком
2. Види інноваційних стратегій. Інноваційна політика компанії
3. Планування інноваційної діяльності. Продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій
4. Алгоритм управління інноваційним розвитком на прикладі компанії Microsoft
5. Організаційна структура управління. Механістичні та органічні організаційні структури

Додаткові запитання:

1. Якими є основні задачі управління інноваційним розвитком в організації?
2. Охарактеризуйте теорії інноваційного розвитку протягом другої половини XIX - початку XX ст.
3. Розгляньте основні положення теорії довгих хвиль М. Кондратьєва.
4. Визначте сутність інноваційної теорії Й. Шумпетера.
5. Наведіть основні характеристики інноваційної економіки та підприємницького суспільства за П. Друкером.
6. Якими є сучасні концепції інноваційного розвитку?
7. Охарактеризуйте процес реалізації стратегічного управління інноваційним розвитком.
8. Назвіть види інноваційних стратегій.

9. Розгляньте поняття та особливості здійснення інноваційної політики компанії.

10. Яким чином відбувається процес планування інноваційної діяльності?

11. Розкрийте сутність продуктово-тематичного, техніко-економічного та оперативно-календарного планування інновацій.

12. Проаналізуйте алгоритм управління інноваційним розвитком на прикладі відомих компаній.

Семінарське заняття №6

МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙНИХ ТОВАРІВ

Питання, що виносяться на обговорення:

1. Інновації та маркетинг
2. Джерела інноваційних «стрибків»
3. Ринкове тестування інноваційних товарів

Додаткові запитання:

1. В чому полягає сутність маркетингу інновацій?
2. Назвіть джерела інноваційних «стрибків».
3. Визначте сутність понять «девайси» і «товари».
4. Як відбувається ринкове тестування інноваційних товарів?
5. Назвіть інструменти попереднього та оперативного аналізу попиту.
6. Розгляньте методи активізації творчого пошуку на етапі генерування ідей.
7. Якими є критерії оцінювання та відбору перспективних ідей щодо нового товару з погляду споживача і виробника?
8. Як відбувається розроблення концепції товару.
9. Визначте етапи розроблення та створення дослідного зразка.
10. Ким чином реалізується пробний маркетинг?
11. Розкрийте сутність сегментації споживачів інноваційних товарів.
12. Охарактеризуйте зміст та особливості здійснення процесу дифузії інновацій.

Семінарське заняття №7

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЄКТОМ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання, що виносяться на обговорення:

1. Інноваційний проєкт: поняття та основні види. Життєвий цикл інноваційного проєкту
2. Розробка та реалізація інноваційного проєкту
3. Управління проєктними ризиками. Класифікація ризиків. Методи оцінки і управління ризиками
4. Ефективність інноваційної діяльності
5. Показники економічної ефективності інноваційного проєкту

Додаткові запитання:

1. Визначте сутність інноваційного проєкту та його види.
2. Здійсніть детальну характеристику життєвого циклу інноваційного проєкту.
3. Назвіть інструменти моніторингу інновацій.
4. Якою є інформаційно-аналітична база для проведення моніторингу інноваційної діяльності.
5. Якими є джерела інноваційних можливостей?
6. Яким чином здійснюється організація інформаційного забезпечення?
7. Розгляньте процеси розробки та реалізації інноваційного проєкту.
8. В чому полягає сутність поняття «управління проєктними ризиками»?
9. Здійсніть класифікацію ризиків та методів їх оцінки та управління ними
10. Визначте сутність поняття «ефективність інноваційної діяльності».
11. Якими є критерії та показники ефективності інноваційної діяльності?
12. Наведіть показники економічної ефективності інноваційного проєкту.
13. Охарактеризуйте процес оцінки ефективності інноваційних проєктів.
14. Розгляньте шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств.

Змістовний модуль №2

«Теоретичні основи інвестиційного менеджменту»

Семінарське заняття №8

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Питання, що виносяться на обговорення:

1. Сутність та види інвестицій
2. Інвестиційний капітал та його оборот
3. Сутність та зміст інвестиційного менеджменту
4. Розроблення стратегічних напрямів інвестиційної діяльності організацій

Додаткові запитання:

1. Визначіть економічну сутність інвестицій.
2. Сутність, мета та задачі інвестиційного менеджменту
3. Поняття і сутність інвестицій. Структура інвестицій та їх характеристика.
4. Класифікація інвестицій.
5. Інвестиційна діяльність: основні поняття та законодавча база.
6. Суб'єкти інвестиційної діяльності.
7. Процес формування інвестиційної стратегії. Етапи формування інвестиційної стратегії.
8. Інвестиційний портфель, як сукупність фінансових інструментів.
9. Принципи за якими формується інвестиційний портфель.
10. Мета напрямки та специфіка інвестиційного менеджменту.

Семінарське заняття №9

УПРАВЛІННЯ РЕАЛЬНИМИ ТА ФІНАНСОВИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

Питання, що виносяться на обговорення:

1. Особливості й форми здійснення реальних інвестицій
2. Політика управління реальними інвестиціями
3. Сутність та особливості фінансових інвестицій
4. Ринок цінних паперів в системі управління фінансовими інвестиціями
5. Комплексна оцінка інвестиційних властивостей акцій

Додаткові запитання:

1. Які особливості інвестування в реальні активи?
2. Що входить до структури реальних інвестицій?
3. За якими ознаками здійснюється класифікація реальних інвестицій?
4. Що таке капітальні вкладення?
5. За якими ознаками класифікують капітальні вкладення?
6. Що входить до структури інтелектуальних інвестицій?
7. Які особливості інтелектуального інвестування?
8. Що являють собою фінансові інвестиції?
9. Якою є структура фінансових інвестицій?
10. Визначте характерні особливості фінансового інвестування.
11. З якою метою можуть здійснюватися фінансові інвестиції?
12. За якими ознаками здійснюється класифікація фінансових інвестицій?
13. Якими особливостями характеризуються прямі та портфельні інвестиції?
14. Які існують форми інвестування в золото?
15. Якими є переваги інвестування в золото?
16. Охарактеризуйте етапи управління реальними інвестиціями.
17. Охарактеризуйте етапи управління фінансовими інвестиціями.

Семінарське заняття №10

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

Питання, що виносяться на обговорення:

1. Сутність та види інвестиційних ресурсів підприємства
2. Принципи формування інвестиційних ресурсів підприємства
3. Фінансові ресурси підприємства як визначальний фактор інвестиційної діяльності
4. Концепція інвестиційного проектування та управління інвестиційними проєктами

Додаткові запитання:

1. Поняття інвестиційних ресурсів.
2. Ознаки, за якими класифікують інвестиційні ресурси.
3. Форми інвестиційних ресурсів.
4. Особливості формування інвестиційних ресурсів.

5. Принципи формування інвестиційних ресурсів.
6. Поняття про поле формування обсягу інвестиційних ресурсів підприємства.
7. Метод прогнозування інвестиційних ресурсів виходячи із можливостей їх формування підприємством в перспективному періоді.
8. Метод прогнозування інвестиційних ресурсів виходячи із повного задоволення обсягу інвестиційних потреб.
9. Внутрішні джерела формування інвестиційних ресурсів.
10. Основні види зовнішніх джерел формування власних інвестиційних ресурсів підприємства.
11. Джерела формування запозичених інвестиційних ресурсів підприємства.
12. Самофінансування.
13. Акціонування.
14. Кредитне фінансування.
15. Бюджетне фінансування.
16. Фінансування за рахунок безоплатних та благодійних внесків.

Типові задачі з дисципліни

№1. За даними табл. 1 та відповідно до прикладу для 2010 року визначити основні показники інноваційного потенціалу (питому вагу витрат на НДДКР у загальній сумі витрат підприємства, питому вагу кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості, питому вагу наукових публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства у загальній кількості наукових праць протягом року, рівень забезпечення інноваційною діяльністю науково-дослідним обладнанням) в динаміці та зробити висновки щодо інноваційної діяльності підприємства та тенденцій її розвитку.

Вихідні дані наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані

Показник	2010	2011	2012	2013
Чисельність докторів наук	3	11	11	12
Чисельність кандидатів наук	4	8	7	12
Чисельність науково-технічних працівників	31	31	33	35
Витрати на проведення НДДКР, тис. грн.	41,7	48,9	49,2	73,5
Загальні витрати на виготовлення продукції, тис. грн.	198	203	204	244
Кількість публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства	10	8	9	11
Загальна кількість публікацій	15	17	14	17
Вартість обладнання для проведення НДДКР, тис. грн.	359	373	485,5	599,9
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	9005	9567	10192	10276

№ 2. Компанія очікує в наступному році 1,24 дол. виплати дивідендів на одну акцію при 8%-му очікуваному річному зростанні дивідендів. У цей час акції компанії продаються за ціною 23 дол. за акцію. Скільки буде становити вартість власного капіталу? Скільки буде становити вартість знову випущених акцій, якщо в наступному році компанія збирається випустити нові акції, затрачаючи на випуск 10% вартості акцій?

№3. Підприємство виплатило за останній рік дивіденди в розмірі 0,24 грн. за акцію. Протягом наступного року підприємство планує збільшити дивіденди на 3%, протягом третього – на 7%, далі планується постійне збільшення дивідендів на 8% річних. Оцінити вартість акції за умови, що норма прибутковості акцій цього типу становить 12%.

№4. Необхідно розрахувати сумарний та середньорічний економічний ефект (прибуток) від інноваційного проекту, виходячи з наступних даних (табл. 2).

Таблиця 2

Вихідні дані

Показник	Значення	Од. виміру
1	2	3
Термін реалізації інноваційного проекту	4	роки
Очікувані доходи від реалізації проекту становлять		
1-й рік	650	тис. грн.

2-й рік	800	тис. грн.
3-й рік	600	тис. грн.
4-й рік	350	тис. грн.
Сукупні витрати (інвестиції)		
1-й рік	1 000	тис. грн.
2-й рік	250	тис. грн.
3-й рік	220	тис. грн.
4-й рік	600	тис. грн.

№5. Підприємство планує випускати нову продукцію. Визначити ефективність здійснення нововведень з урахуванням ризику, якщо плановий річний обсяг нового виробу 680 тис шт., продажна ціна виробу 150 грн., життєвий цикл виробу 1,5 роки, імовірність технологічного успіху 62 %, імовірність одержання комерційного успіху 70%, сума витрат на реалізацію нововведення – 700 тис. грн.

№6. Підприємство запроваджує у виробництво новий вид продукції. Очікуваний чистий прибуток складе 300 тис. грн., норма рентабельності – 18%. Для запуску виробництва планується купівля обладнання на суму 70 тис. грн. Амортизаційні відрахування за рік складуть 20 тис. грн. Чи буде економічно доцільним освоєння нового продукту? Обґрунтуйте відповідь з використанням терміну окупності інвестицій, річної рентабельності капіталовкладень.

№7. Необхідно визначити майбутню вартість вкладу та суму складного відсотка за період інвестування за таких умов: початкова ставка вкладу – 1000 грн.; відсоткова ставка, що використовується при розрахунку суми складного відсотка, встановлена у розмірі 20% за квартал; загальний період інвестування – один рік.

№8. Необхідно визначити поточну вартість грошей та суму дисконту за складними відсотками за таких вихідних даних: майбутня вартість грошей – $S = 1000$ у.о.; ставка складного відсотка для дисконтування, що використовується, – $i = 20\% = 0,2$ у квартал.

№9. Інвестиційний проєкт потребує вкладення 350 тис. грн. При дисконтній ставці 16 % грошовий потік доходів, який прогнозується, складає: в перший рік — 100 тис. грн, в другий — 140 тис. грн, в третій — 160 тис. грн, у четвертий — 180 тис. грн. Визначіть чистий приведений дохід з інвестиційного проєкту.

№10. Перед інвестором виникло завдання розмістити 15 тис. грн на депозитний рахунок строком на один рік. Один банк пропонує інвестору виплачувати дохід по складним відсоткам у розмірі 12 % у квартал, другий — 18 % три рази у рік, третій — 25 % два рази у рік. Визначте найкращий варіант інвестування.

Практичні завдання з дисципліни

Завдання №1.

Здійснити аналіз законодавчої бази України щодо інноваційної діяльності. Результати записати у формі таблиці.

№ з/п	Назва закону чи нормативного акту	Дата та номер	Основне призначення

Завдання №2.

Визначіть основні положення Закону України щодо інноваційної діяльності та керуючись Законом України «Про інноваційну діяльність» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>), дайте відповіді на запитання:

1. Як трактується поняття «інновація» у Законі?
2. Що мають на увазі під інноваційним проектом?
3. Що таке інноваційна діяльність?
4. Що означає поняття «інноваційна продукція»?
5. Які пільги по оподаткуванню можуть використовувати суб'єкти ринку, якщо вони займаються реалізацією інноваційних проектів по пріоритетних напрямках НТП, обумовленим державою?
6. Що є об'єктом інноваційного менеджменту?

Результати вивчення ЗУ «Про інноваційну діяльність» доцільно оформити у вигляді таблиці такої форми:

№ з/п	Питання	Відповідь	Стаття ...

Завдання №3. *Інноваційна практика польського підприємства, від ідеї до впровадження*

Фірма «Ка» займається розробкою та виробництвом косметичних засобів. Розпочала діяльність у 1983 році. «Ка» є приватною фірмою у формі акціонерного товариства з участю польського капіталу. Крім того, частина працівників фірми — інваліди (46 осіб). Фірма є одним з найвідоміших виробників косметики у Польщі, якому належить більше 10% на ринку країни.

Ринок косметики для догляду за шкірою та волоссям, на якому працює фірма «Beauty», належить до складних. Практично кожен виробник косметики має доступ до сировини, єдиним обмеженням є її ціна. Тому головним ключем до успіху є ідеї щодо створення нових видів косметики з наступною розробкою рецептури та технологічного процесу.

Підготовка одного виробу від ідеї до продажу у середньому триває на фірмі близько 2-3 років. Протягом року фірма впроваджує не менше одного

виробу. Це досягається завдяки одночасності робіт над значною кількістю виробів (тільки дослідження кожного виробу, що передують його запровадженню до торговельної мережі, тривають близько 2 років). Наприклад, у 1992-1995 роках фірма запровадила у продаж 50 кремів та інших препаратів для догляду за шкірою. Нові вироби здебільшого з'являються еволюційним шляхом (наприклад, існуючі вироби серії вдосконалюються, або серія розширюється за рахунок запровадження нових різновидів препаратів).

Дослідження з питань приготування рецептури нового типу косметики та подальшого переходу до його виробництва санкціонує виключно директор з питань впровадження виробів. За наявності такого рішення один із технологів підприємства отримує замовлення на опрацювання рецептури. Відтоді даний технолог стає відповідальним за виріб, починаючи від опрацювання складу препарату до повної розробки процесу виробництва та його постійного контролю. Складні дослідження завершуються виробництвом препарату в лабораторії.

Першими «піддослідними кроликами», які оцінюють його ефективність, є працівники лабораторії. Фірма «Ка» відповідно до політики країн Європейського Союзу та США не проводить тестування нових препаратів на тваринах. Тестування розроблених препаратів проводиться у дерматологічній клініці медичної академії та, незалежно від цього, у клініці фірми «Ка». У рамках цих досліджень оцінюються безпечність та ефективність застосування — зволоження та еластичність шкіри. У випадку отримання позитивних результатів технолог, який займається препаратом, детально розробляє всі складові частини технологічного процесу та потрібні документи з метою отримання дозволу Польського інституту гігієни.

Постійна турбота керівництва фірми «Ка» про розширення асортименту зумовлюється постійним зростанням конкуренції. Нові вироби з'являються на основі еволюційного методу, коли існуючі вироби вдосконалюються або серія виробів доповнюється новими видами косметики. У сфері розвитку препаратів заплановано постійний розвиток, орієнтований на сучасні світові напрямки роботи в косметичі.

Питання для обговорення:

1. Інноваційна діяльність фірми «Ка» спрямована на впровадження інновацій, новацій, нововведень. До якого виду вони належать?
2. Яким чином досягається розроблення хоча б одного нового виробу на рік?
3. Які дії здійснювало підприємство щодо управління інноваціями,
4. Які інструменти використовуються підприємством під час управління інноваційною діяльністю?
5. Поясніть еволюційний метод створення інновацій.

Завдання №4. Історія успіху Benetton

У 1945 році десятирічний Лучано Бенеттон втратив батька і став старшим чоловіком у родині. Довелося кинути школу і піти в рознощики газет, щоб допомогти

матері утримувати велику сім'ю: у Лучано було ще два молодших брата і сестра. До чотирнадцяти років тямущий підліток доріс до помічника продавця в

магазині одягу в Тревізо. Одного разу Лучано з'явився на роботу в яскраво-жовтому светрі, зв'язаному сестрою Джуліаною, якій доводилося обшивати всю сім'ю. Побачивши, який захват викликала обновка у колег, молодий чоловік задумався: а чому б не налагодити власний бізнес на звичайних в'язаних кофтах?

У післявоєнній Італії кофти та светри в'язали практично в кожній родині. Правда, носили їх тільки пенсіонери, тому вовняні речі були переважно сірого або чорного тонів. У молоді були свої уявлення про модний одяг, і нікому, крім Лучано Бенеттона, в голову не приходило, що підліткам можна запропонувати «дідівські кофти», розфарбовані в яскраві кольори.

Спочатку светри в'язала сестра, але незабаром замовлень стало так багато, що в допомогу Джуліані довелося найняти кілька робітниць і зняти майстерню. Сам Лучано розвозив готову продукцію по навколишніх магазинчиках. Попит на продукцію Бенеттонів продовжував зростати, і Лучано, розуміючи, що виробництво вовняного одягу потрібно ставити на потік, відправився в 1962 році набиратися досвіду до Шотландії — законодавця «вовняної» моди.

Шотландці, перш ніж фарбувати пряжу, вимочували шерсть у воді і били її спеціальними палицями — в результаті в'язані речі виходили м'якими, легкими і менш об'ємними. В Італії така технологія була невідома і Бенеттон повернувшись з Шотландії відразу взяв її на озброєння, отримавши перед конкурентами істотну перевагу. А оскільки Лучано привіз з собою ще й куплені за безцінь списані шотландські в'язальні машини, одяг, який в 1965 році почала виробляти новоспечена фірма Benetton Group (очолив компанію Лучано, його брати, що піросли Джильберто і Карло завідували, відповідно, фінансовою частиною і підбором персоналу, а Джуліана, як і колись, відповідала за модельний ряд), був не тільки модним і якісним, але і недорогим.

Різнобарвні в'язані кофти та светри Бенеттонів викликали справжній фурор в Тревізо, і Лучано вирішив, що настала пора завойовувати Італію, а потім і весь інший світ.

Перший фірмовий магазин компанії Benetton відкрився в 1967 році, а до початку 1970-х їх вже налічувалося більше тисячі, причому не тільки в Італії, але у визнаній столиці світової моди — Парижі. Бенеттон застосував звичайну схему франчайзингу: будь-хто, який хотів торгувати виробами фірми, міг отримати ліцензію на відкриття власного магазину. Однак це було можливо, лише, при дотриманні ряду умов: інтер'єр магазину повинен відповідати одному з п'яти типів дизайну, затверджених керівництвом Benetton; в магазині повинні продаватися тільки товари бренду Benetton; нерозпроданий товар фірма назад не приймає. Завдяки цій схемі компанія не несла жодних фінансових ризиків: вони були перекладені на плечі конкретних магазинів, які замовляли товар з каталогів та оплачували його за оптовою ціною, а весь прибуток від продажу залишали собі — разом з торговими ризиками.

За такої системи Benetton залишалося лише відстежувати зміни в моді та підтримувати впізнаність бренду. Оскільки головним козирем Benetton протягом десятиліть залишався колір, глава фірми запропонував частину речей кожної нової колекції фарбувати вже в готовому вигляді — після того як дилери визначаються з кольорними перевагами сезону. Ця практика знайшла

відображення в неофіційному слогані компанії: «Спочатку ми продаємо речі, а вже потім їх робимо».

На початку 1980-х Лучано Бенеттон зіткнувся з проблемою, яку доводиться вирішувати будь-якому власникові бізнесу, що розвивається: як зробити бренд впізнаним? А стосовно тієї епохи — ще й відповідним новій філософії «світу без кордонів». Це завдання з успіхом вирішив один з найяскравіших і скандальних креативників тієї епохи — фотограф Олів'єро Тоскані, кумир глянцевого журналу *Vogue*, *ELLE*, *Harper's Bazaar*. Запросивши його в Benetton, Лучано, що називається, «потрапив у десятку» — за 18 років спільної роботи активи і виробничі потужності компанії зросли майже в 20 разів! Вперше

Тоскані намацав «тему Benetton» в 1984 році, придумавши рекламу з молодими людьми різного кольору шкіри, об'єднаними слоганом «Всі кольори світу».

Бруно Сутер, директор паризького рекламного агентства Eldorado, який представляв Benetton з 1972 року, так сформулював підхід компанії до реклами: «Зазвичай фотографи моди напихають вас знімками красунь, що демонструють моделі одягу. І все. Ми в Benetton вирішили поставити на концепцію кольору. Benetton — це колір за визначенням. Тому, щоб довести цю ідею до споживача, ми зняли групу людей різного кольору шкіри. Це було фантастично — настільки несподівано рекламувати одяг». Йому вторив і Лучано Бенеттон: «Завдання нашої реклами — зовсім не збільшувати обсяги продажів. Реклама допомагає компанії взаємодіяти з суспільством, яке поступово переймається нашими корпоративними цінностями... Все, що нам потрібно, — це просувати на ринок єдиний сильний образ, який запам'ятають і зрозуміють у всьому світі».

Розрахунок виявився вірним — всього за два роки марка стала настільки популярною, що до 1986 року Benetton Group перетворилася на найбільшого виробника одягу в Європі, а серед її клієнтів з'явилися такі знаменитості, як англійська принцеса Діана.

Завдяки фінансовим успіхам молодшого брата і головного скарбника сім'ї — Джильберто Бенеттона, який очолює сімейний холдинг Edizione (куди входить і Benetton Group), власники знаменитого бренду є великими акціонерами оператора платних автотрас Autostrade (387-е місце в списку найбільших компаній світу за версією журналу *Fortune*). Крім того, Бенеттон мають великі частки в мережі придорожніх ресторанів Autogrill, компанії Pirelli і банку Mediobanca.

І, звичайно, назва фірми відома всім, хто стежить за «Формулою-1»: у 1985-2001 роках «стайня» Benetton незмінно перебувала в числі фаворитів. Не важливо, що пілоти болідів одягнені в спеціальні комбінезони, а не в строкаті светри Benetton, — участь у таких великих і престижних змаганнях служить справі просування не товару, а бренду. І з цим у Benetton все гаразд.

Середній з братів, Карло, придбав на гроші компанії величезні пасовища на півдні Аргентини, які забезпечують сімейний бізнес сировиною — шерстю.

Нова колекція компанії Benetton має одночасну прем'єру у всіх регіонах присутності даного бренду за рахунок унікальної логістичної системи. По-друге, Benetton запатентувала технологію «Союз квітів». Суть технології полягає в тому, що спочатку вся продукція, якою б вона дизайну не була,

створюється з тканини білого кольору. І лише за 2-3 тижні до випуску нової колекції компанія забарвлює вироби. Унікальною дана технологія забарвлення тканин є ще й тому, що досягається ефект стійкості фарби і збереження кольору навіть після багаторазового прання. Комунікаційна політика компанії Benetton не має аналогів у світі, є прикладом високої ефективності маркетингових комунікацій і сприяє формуванню унікальності сприйняття бренду Benetton. Щороку компанія представляє нову лінійку комунікаційних повідомлень, в основі яких лежать останні «хворобливі» тенденції розвитку суспільства. У кожному рекламному повідомленні закладені найпотужніші емоції: скандальність, агресивність, гнів, — що сприяє його високої впізнаваності. Повторити подібний накал емоцій, завдяки яким бренд Benetton сприймається споживачем на рівні підсвідомості, досить складно. Останнім часом проблеми Benetton пов'язані не тільки з патагонських індіанцями. У 1990-і на компанію, як і на багатьох інших європейських і американських виробників одягу, обрушився «азіатський тайфун» — відкрилися величезні ринки дешевої робочої сили в Азії, і багато конкурентів Benetton поспішили перевести туди свої виробничі потужності. Але Лучано Бенеттон наполягав на європейській «збірці» свого одягу. Він не пошкодував \$ 150 млн. на будівництво заводів і складів, на яких практично всю роботу виконують європейці. В результаті одяг від Benetton не дорожче виробів конкурентів, але, на відміну від них, як і раніше прикрашений гордою етикеткою Made in Italy.

Міцний фундамент компанії, закладений сорок років тому Лучано Бенеттоном, дозволяє його фірмі витримувати будь-які удари ринкової стихії. З п'ятьма тисячами магазинів в 120 країнах світу і річним оборотом в 1,7 млрд. євро Benetton раніше може дозволити собі деякі експерименти: наприклад, запустити нову рекламну кампанію разом з фірмою Mattel, що випускає ляльку Барбі. І навіть знову епатувати публіку, нарешті використавши у своїй рекламі одяг.

Питання для обговорення:

1. Яку інноваційну стратегію використовує компанія?
2. У чому полягають стратегічні переваги компанії?
3. Обґрунтуйте доцільність креативних підходів Benetton.

Завдання №5.

За умов підвищення рівня конкурентної боротьби підприємство готельного господарства "А+" вирішило змінити стратегію розвитку, а саме:

- впровадити нову комп'ютерну систему обліку клієнтів вартістю 5 тис. грн;
 - провести реконструкцію з метою створення бізнес - клубу;
 - придбати нове обладнання вартістю 10 тис. грн;
 - спрямувати 20 тис. грн на підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
 - придбати акції транспортного підприємства на суму 50 тис. грн.
- Визначте заходи, які зв'язані з інноваціями за їх видами.

Завдання №6.

Визначте якого модифікованого процесу належать такі інноваційні продукти:

1928 – Пеніцилін. Після служби в польових госпіталях у роки Першої світової війни Олександр Флемінг (1881–1955) завзято, але безуспішно намагався знайти засіб для боротьби з інфекціями, які завдали більше втрат, ніж зброя. Один раз, прибираючи свою захаращену лабораторію й розбираючи старий медичний посуд, він виявив, що пліснявий грибок знищив бактерії стафілокока. У 1945 році він став Нобелівським лауреатом за відкриття пеніциліну.

1933 – Гіпсокартон. Одна із самих розумних ідей у будівництві після цегли, яку обнародували 1933 року — штукатурна заготівля. Це дозволило знизити величезні витрати на виробництво внутрішніх опоряджувальних робіт. Заготівля, що являє собою суміш переробленого паперу й дешевого мінералу — гіпсу, має низьку собівартість. Як говорять фахівці, це бруд між двома шарами сміття, за яким платять гроші. Продукт, винахід якого належить компанії U.S.Gypsum («Гіпс»), сьогодні виготовляють багато хто, однак назва залишається колишньою – Sheetrock (гажа).

1939 – Автоматична коробка передач. Ерл Томпсон, власник старої моделі Fierce-Arrow із шумовою коробкою передач, присвятив 30 років вивченню способів пом'якшення перемикування передач. У результаті його роботи з'явилася Hydra-Matic – перша автоматична коробка передач. Як тільки в 1940 році її застосувала компанія Oldsmobile у своїх автомобілях, вона відразу одержала 25 тис. замовлень. Автоматичну коробку передач застосовували і в американських військах – їх встановлювали в легких танках періоду Другої світової війни.

1947 – Посуд із пластмаси Tupperware. Ерл Сілас Таппер Таппер розробив спосіб виробництва твердої знежиреної пластмаси із чорних поліетиленових шлаків через його очищення. Так з'явилися вироби із пластмаси (Tupperware) пластмасовий посуд, миски й чашки з герметичними, водонепроникними кришками.

1961 – Памперси (одноразові підгузки). Віктор Міллз (1896–1997) за роки блискучої кар'єри в Procter & Gamble створив багато смачних виробів, як, наприклад, арахісове масло й картопляні чіпси Pringles. Але його головним досягненням за час роботи в Procter & Gamble стала ідея одноразових підгузків, що всмоктують вологу. Розробити цю ідею він доручив групі фахівців. Практичне втілення ідеї поклато початок цілої галузі з виробництва одноразових підгузків з оборотом 17 млрд дол.

1972 – Відеоігри. Нолан Бушнелл (1943) придумав ще один спосіб зайняти молодь: створив Pong, грубу електронну гру в теніс, домашня версія якої була випущена пізніше. Гра Atari від Бушнелла стала лідером продажів на ринку відеоігор, але в кінцевому підсумку поступилася грі «Піццерія». Тепер Sony і Microsoft стали монополістами в індустрії, початок якій поклав Бушнелл, і їх доходи в США перевищують доходи кіноіндустрії.

1984 – Рідкокристалічний дисплей. Рідкі кристали, що існують між твердим і рідким станами, були відкриті австрійським ботаніком Фрідріхом Райницером 1888 року. Через 80 років дві незалежні одна від одної групи вчених з RCA Labs й Kent (Юта) створили перший рідкокристалічний дисплей на основі узагальнення результатів впливу на кристали електричними зарядами. Спочатку рідкокристалічні екрани використовувалися в годинниках. До 1984

року вдалося поліпшити роздільну здатність рідких кристалів, що дозволило передавати зображення, а не тільки текст, і з'явилися ноутбуки, переносні комп'ютери.

Результати запишіть у табл.1.

Таблиця 1

Модифікації процесу розроблення нового продукту

Тип процесу	Назва продукту
1	2
Типовий продукт, обумовлений ринком	
Продукти, що рухають технологію	
Продукт на базі існуючої платформи	
Продукт, залежний від технологічного процесу	
Продукти, що виготовляються на замовлення	
Високоризикований продукт	
Швидкостворюваний продукт	
Складні системи	

Завдання №7. Процес проєктування та створення нових автомобілів Toyota

Процес проєктування та створення нових автомобілів можна вважати одним з основних конкурентних переваг Toyota. За останні 60 років компанія нагромадила фантастичний досвід керування глобальним портфелем розроблення і створення успішних моделей. За 1994–2007 рр. Toyota подвоїла кількість моделей у виробництві, підтримувала витрати на НДДКР на рівні 4 % від доходу та при цьому скоротила цикл виходу продукту на ринок.

Нарощуючи вкладення та скорочуючи тривалість НДДКР, Toyota запускає більше нових моделей порівняно з конкурентами. Швидше отримуючи реакцію ринку, вона менше від інших піддана ринковим ризикам, зумовленим перевагами споживачів.

Процес розроблення в Toyota будується за чинниками, що забезпечують успішний запуск продукту і утворюють цільну систему.

У команді розробників Toyota дотримується балансу між керівництвом і функціональними посадами. Головний інженер здійснює загальне керівництво програмою, а завідувачі відділами очолюють різні функціональні групи інженерів. Незважаючи на відповідальність за успіх програми, головні інженери майже не мають прямих підлеглих і не керують функціональними інженерами. Це пов'язано з тим, що Toyota робить ставку не на контроль і

підпорядкування керівництву, а на свою культуру, коли всі співробітники компанії працюють заради загальної мети – успіху програми.

Модель розробки в Toyota включає декілька елементів для підвищення post-sales, дотримування термінів і створення додаткової вартості.

Кожна програма щодо розробки повинна мати:

графік, що передбачає паралельне проєктування (одночасне проєктування продукту та виробництва);

інтеграцію систем на ранній стадії (тісні й часті комунікації між інженерами під час запуску продукту);

крос-функціональні перевірки (координацію і тестування на ранній стадії розроблення для впевненості сумісності різних компонентів моделі).

Розробляючи продукт менеджери Toyota, завжди розглядають кілька альтернативних варіантів і працюють над ними одночасно. У певний момент часу приймається рішення щодо придатності основного варіанта нової технології. У разі його неприйняття Toyota звертається до резервного варіанта. При цьому знання, нагромаджені в процесі розроблення, зберігаються і акумулюються для їх подальшого застосування.

Компанія Toyota використовує розширене підприємство (стратегічні партнери, яким Toyota надає інвестиційну підтримку та передає для розроблення деякі запчастини для своїх автомобілів).

Toyota прагне зберігати досвід і знання всередині підприємства. Компанія систематично акумулює інформацію, опрацьовує її і поширює в зручному для засвоєння й використання форматі. Компанія докладає більших зусиль для розвитку кваліфікації кадрів. Наприклад, інженери на початковому етапі своєї кар'єри зазвичай стажуються кілька місяців щодо продажів або на виробництві.

Питання:

1. Охарактеризуйте процес розроблення нових автомобілів в компанії Toyota.

2. На вашу думку, які управлінські заходи щодо процесу розроблення нових автомобілів компанії Toyota є найбільш ефективними? Відповідь обґрунтуйте.

3. Чи можна адаптувати досвід компанії Toyota на вітчизняних підприємствах.

Завдання №8. Проєкт Iridium

Минула п'ятниця могла стати днем, коли абоненти системи персонального супутникового зв'язку Iridium дзвонили б по своєму апарату. Власник супутникової системи – консорціум Iridium LLC – найближче за весь час свого існування підійшов до межі ліквідації, її основний акціонер компанія Motorola вже зневірилася знайти кошти і заявила про припинення обслуговування абонентів. Але, за останніми даними, кінець знову відкладається: у західних електронних ЗМІ до кінця минулого тижня з'явилися чергові чутки про інвесторів і призначення нового слухання справи про банкрутство. Втім, у відродження Iridium в його колишній якості вже не вірить ніхто. Один з найбільш амбітних телекомунікаційних проєктів ХХ століття

вартістю 5.5 млрд. доларів, по суті, провалився. Такий невеселий підсумок десятирічних праць багатотисячної команди фахівців, які запустили в космос більше 80 супутників, які створили і наземну мережу, і абонентські станції, що подолали помилки в програмному забезпеченні і конструкції трубок, але, на жаль, не зуміли правильно спрогнозувати ринкову ситуацію.

За корпоративною легендою компанії Motorola, в середині 80 -х, коли Карен проводила уїк-енд на одному віддаленому від цивілізації островці, їй раптом знадобилося терміново подзвонити. На жаль, у той час це можна було зробити, тільки прихопивши з собою важкий (близько 10 кілограмів) термінал Inmarsat. Карен обурилася: чому така серйозна фірма, як Motorola, в якій працював її чоловік, досі не замислювалася про цю проблему? Так що чоловіку Карен з групою провідних інженерів компанії довелося сісти за роботу, і через десять років каприз дружини вдалося задовольнити. Була створена система під назвою Iridium, а Motorola стала її найбільшим акціонером.

Скептики критикували проєкт з самого початку. У пресі з'являлися різноманітні оцінки – від сумнівів у технічній можливості реалізації самої ідеї, до містичних ознак, які бачили то в складі супутникового угруповання з 66 основних та 6 резервних супутників, то в 13 станціях сполучення, що забезпечують комутацію з наземними мережами. Проте, технічно проєкт виявився досить успішним – творцям вдалося досягти гарантованої якості передачі голосу і пейджингових повідомлень. Що ж до попиту на нову послугу – персональний зв'язок в будь-якій точці земної кулі, то в ньому фахівці Motorola не сумнівалися. Дійсно, адекватної заміни супутникам для зв'язку на акваторіях, в пустелях, джунглях, тайзі і інших необжитих регіонах не було, немає і найближчим часом не з'явиться. Природно, оцінюючи цільову аудиторію, маркетологи компанії думали не про пастухів і тайговиків, а про багатих мандрівників та ділових людей; розраховували вони і на корпоративний попит, наприклад, з боку підприємств добувної промисловості, які можуть дозволити собі платити за зв'язок зі своїми співробітниками будь-які гроші.

Аргументи виглядали переконливо, тому слідом за Iridium почали розроблятися інші системи персонального супутникового зв'язку – Globalstar, Ico, Teledesic. Практично всі провідні компанії-виробники устаткування тим чи іншим чином взяли участь у супутникових проєктах: Alcatel і Qualcomm в Globalstar, Motorola в Iridium і Teledesic, NEC і Ericsson в ICO. Навіть російський державний космічний науково-виробничий центр імені Хрунічева став володарем 4.3% акцій Iridium, вклавши в проєкт близько 80 млн. доларів. І самі інвестори, і банки, які давали довгострокові кредити, повірили в прогнози, які запевняли, що до 2002 року супутникові телефони стануть надбанням 4 млн. користувачів. Передбачалося, що ринок голосової супутникового зв'язку буде поділений між трьома основними гравцями: Iridium – отримає 40 %, Globalstar і ICO – по 25-30 %.

Восени 1998 року відбувся запуск Iridium в комерційну експлуатацію. Амбітні співробітники компанії, впевнені у гострій необхідності своїх послуг для мільйонів жителів Землі, заламали небачені ціни – термінал з підключенням і запорукою коштував близько 8 тис. доларів. 140 млн. доларів, виділені на рекламну кампанію, витрачалися досить безсистемно. Наприклад, в Росії

реклама Iridium наполегливо з'являлася на сторінках друкованих ЗМІ відразу після серпневої кризи – і у вересні 1998 року, коли навіть найбагатшим було не до супутникового зв'язку. Крім того, виявилось, що до моменту виходу на ринок світова вистриб'юторська мережа не була налагоджена, та й випуск трубок теж затримувався.

Iridium послужила прикладом того, як за кілька місяців розвінчуються найбільш чарівні ілюзії. До літа 1999 року, коли клієнтів у компанії виявилось близько 12 тис. (при запланованих 50-ти тис.) Iridium почала проводити нову маркетингову політику. Виражалася вона в шоковому зниженні цін, проте потрібного для звіту за кредитами числа абонентів все одно не набралось. Тим часом підходив термін виплати відсотків, які компанія повернути не могла. Не щастило і іншим проектам персонального супутникового зв'язку. Запуск мережі Globalstar відкладався через аварію української ракети «Зеніт», оскільки так і не донесли до орбіти 12 супутників системи.

Через проблеми Iridium і Globalstar, кредитори відмовилися від подальших вкладень у ІСО: практично побудовані супутники не було на що запускати. У серпні 1999 року Iridium і ІСО – компанії, які опинилися в дуже складному матеріальному становищі, звернулися до суду, що веде справи по банкрутству з проханням про добровільну реструктуризацію відповідно до глави 11 Кодексу про банкрутство. Основна мета – визнати життєздатність компанії і дати їм можливість провести реструктуризацію (під час слухання компанія обмежена в незалежному використанні фінансових потоків, але може продовжувати свою діяльність).

Motorola та інші учасники консорціуму Iridium стали шукати нових інвесторів. Кілька разів про свою готовність виступити в цій ролі заявляв Крейг Маккоя, але майбутні партнери так і не змогли домовитися про основні моменти, які влаштовували б обидві сторони ціною контрольного пакета. У підсумку Маккоя придбав контрольний пакет ІСО.

Motorola тим часом підраховувала збитки: у середині листопада компанія оплатила половину, яка складала 1,55 млрд. доларів боргу Iridium. За заявою представників Motorola до кінця третього кварталу 1994 компанія вклала в проєкт вже 2.3 млрд. доларів. Ще кілька фінансових вливань протримали Iridium на плаву до середини березня. Але постійні нападки з боку акціонерів Motorola у зв'язку з тим, що Iridium – єдиний проєкт, який приносить компанії збитки і понижуючий курс акції, два тижні потому змусили керівників відмовитися від подальшої фінансової допомоги.

Поки досить пристойно на тлі Iridium виглядає система Globalstar, що знаходиться зараз у дослідній експлуатації. Вона вже врахувала помилки Iridium і проводить більш осмислену маркетингову стратегію. Зараз її абоненти – кілька сотень «дружніх» користувачів, які користуються телефонами безкоштовно в дев'яти країнах. Але і її чекають фінансові труднощі. За інформацією прес-служби компанії Globalstar, витрати компанії на виплату відсотків по взятих кредитах щорічно складають приблизно 250 млн. доларів. Витрати, пов'язані з організацією продажів, загальні адміністративні витрати складуть цього року приблизно 350 млн. доларів. Загальна сума витрат дійде в 2000 році до 600 млн. доларів. Заробити їх шляхом надання послуг компанії не

вдасться навіть за найсприятливішого розвитку подій. Доля проєктів ICO і Teledesic ще більш невизначена.

Питання:

1. Яка інноваційна стратегія проєкту Iridium?
2. У чому полягає конкурентна перевага Iridium?
3. У чому причини провалу проєкту?
4. Які ваші пропозиції для Iridium в ситуації, що склалася?

Завдання №9.

Технологічний парк започатковує розроблення інноваційної технології екологічного виробництва. До якого пріоритетного напрямку розвитку науки і техніки належить даний інноваційний проєкт. Чи буде надано технопарку спеціальний режим оподаткування.

Завдання №10.

Чи вважається економіка інноваційною якщо у структурі інновацій інновації, які мають значення прориву або належать до великих технологічних досягнень складають 25%, а частка інновацій, пов'язаних тільки з удосконаленням традиційних технологічних процесів відповідно 40%. Відповідь обґрунтуйте.

Тести для самоконтролю знань:

1. Експлеренти – це:

А. спеціалізуються на створенні нових або радикальній зміні старих сегментів ринку

Б. створюють інновації для потреб вузького сегмента ринку

В. використовують інновації, створені іншими, надаючи їм індивідуальних особливостей, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретного клієнта

Г. їх діяльність зорієнтована на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй той рівень якості, якого вимагає основна маса споживачів

2. Патієнти – це:

А. їхнє гасло – «Краще і дешевше, якщо вийде»

Б. гасло, під яким вони працюють, – «Дорого, зате добре»

В. гасло – «Ви доплачуєте за те, що ми розв'язуємо саме ваші проблеми»

Г. девіз цих ринкових суб'єктів – «Дешево, але пристойно»

3. Комутанти – це:

А. такі фірми найбільше ризикують, але в разі успіху отримують найбільшу віддачу

Б. притаманна агресивна поведінка на ринку, що зумовлено прагненням захопити уподобану нішу і довести свою здатність бути успішними

В. зазвичай це дрібні фірми, які використовують інновації на стадії їх старіння

Г. може стати фірма-експлерент на етапі використання інновації, що отримала масове визнання

4. Start up – це:

А. по суті, це тільки проєкт або бізнес-ідея, яку необхідно профінансувати для проведення додаткових досліджень або створення пілотних зразків продукції перед виходом на ринок

Б. нещодавно утворена компанія, що не має тривалої ринкової історії. Фінансування для таких компаній необхідно для проведення науково-дослідних робіт і початку продажів

В. компанії, що мають готову продукцію і знаходяться на самій початковій стадії її комерційної реалізації.

Г. компанії, яким потрібні додаткові вкладення для фінансування своєї діяльності. Інвестиції можуть бути використані ними для розширення обсягів виробництва і збуту, проведення додаткових маркетингових досліджень, збільшення статутного капіталу або оборотних коштів.

5. Seed – це:

А. по суті, це тільки проєкт або бізнес-ідея, яку необхідно профінансувати для проведення додаткових досліджень або створення пілотних зразків продукції перед виходом на ринок

Б. нещодавно утворена компанія, що не має тривалої ринкової історії. Фінансування для таких компаній необхідно для проведення науково-дослідних робіт і початку продажів

В. компанії, що мають готову продукцію і знаходяться на самій початковій стадії її комерційної реалізації

Г. компанії, яким потрібні додаткові вкладення для фінансування своєї діяльності. Інвестиції можуть бути використані ними для розширення обсягів виробництва і збуту, проведення додаткових маркетингових досліджень, збільшення статутного капіталу або оборотних коштів

6. Early stage – це:

А. по суті, це тільки проєкт або бізнес-ідея, яку необхідно профінансувати для проведення додаткових досліджень або створення пілотних зразків продукції перед виходом на ринок

Б. нещодавно утворена компанія, що не має тривалої ринкової історії. Фінансування для таких компаній необхідно для проведення науково-дослідних робіт і початку продажів

В. компанії, що мають готову продукцію і знаходяться на самій початковій стадії її комерційної реалізації

Г. компанії, яким потрібні додаткові вкладення для фінансування своєї діяльності. Інвестиції можуть бути використані ними для розширення обсягів виробництва і збуту, проведення додаткових маркетингових досліджень, збільшення статутного капіталу або оборотних коштів

7. Expansion – це:

А. по суті, це тільки проєкт або бізнес-ідея, яку необхідно профінансувати для проведення додаткових досліджень або створення пілотних зразків продукції перед виходом на ринок.

Б. нещодавно утворена компанія, що не має тривалої ринкової історії. Фінансування для таких компаній необхідно для проведення науково-дослідних робіт і початку продажів.

В. компанії, що мають готову продукцію і знаходяться на самій початковій стадії її комерційної реалізації.

Г. компанії, яким потрібні додаткові вкладення для фінансування своєї діяльності. Інвестиції можуть бути використані ними для розширення обсягів виробництва і збуту, проведення додаткових маркетингових досліджень, збільшення статутного капіталу або оборотних коштів.

8. Технополіси – це

А. організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів

Б. найсучасніші форми інтеграції науки і виробництва, що створюють умови для технологічного поштовху, результатом якого є поява значної кількості інновацій, які мають бути оперативно освоєні виробництвом і забезпечувати потужний економічний розвиток регіону і країни загалом.

В. компактно розташований науково-технічний комплекс, який охоплює наукові установи, вищі навчальні заклади, комерційні фірми, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби і функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності.

Г. переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком.

9. До факторів впливу внутрішнього середовища на інноваційну діяльність організації НЕ відноситься:

- А. історія та імідж підприємства
- Б. стратегічні установки
- В. менеджмент
- Г. маркетинг
- Д. НДДКР
- Е. конкуренти
- Є. виробництво
- Ж. фінансові умови
- З. економічні умови

10. Інноваційні підприємства включають:

- А. інноваційні центри, технопарки, технополіси, інноваційні інкубатори
- Б. державну інноваційну фінансово-кредитну установу, венчурні компанії, інноваційні банки, інноваційні фонди
- В. Центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування

11. Термін «інновація» вперше був уведений у науковий лексикон:

- А. Б. Санто
- Б. Е.Тоффлером
- В. Ф. Ніксоном
- Г. Й. Шумпетером

12. Інвестиційна діяльність це:

- а) процес пошуку інвестиційних ресурсів;
- б) вибір ефективних об'єктів інвестування;
- в) формування програми капіталовкладень;
- г) все вище перелічене.

13. Чи одне і те ж суб'єкт інвестиційної діяльності і учасник інвестиційного проекту?

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

14. Виберіть форми, у яких можуть виступати інвестиції (дві вірних відповіді):

- а) рухоме і нерухоме майно;
- б) права власності;
- в) права управління;
- г) права користування;
- д) права використання.

15. Вибрати стисле визначення об'єкта інвестування:

- а) матеріальні та нематеріальні активи;
- б) права власності;
- в) капітальні ресурси;
- г) основний та оборотний капітал.

16. Що можна вважати метою інвестування?

- а) виробництво необхідних суспільству товарів або послуг;
- б) розвиток пріоритетних галузей;
- в) створення нових робочих місць;

- г) отримання поточного прибутку від господарської діяльності;
- д) соціальний ефект;
- е) збільшення капіталу;
- є) повернення вкладених у проєкт коштів і подальше їх нарощування.

17. Чи згодні Ви з твердженням, що річна прибутковість інвестицій визначається відношенням приросту капіталу інвестора за рік до розміру капіталу на початку року?

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

18. Активи інвестора на початок року становили 400 000 грн., на кінець – 500 000 грн. Чому дорівнює річна прибутковість?

- а) 20%;
- б) 25%;
- в) 125%;
- г) 50%.

19. Стисле визначення «ліквідності інвестицій»:

- а) отриманий прибуток на інвестований капітал;
- б) швидкість перетворення капіталу з матеріальної в грошову форму;
- в) можливість швидкого отримання інвестиційного доходу.

20. Чи можна вважати, що високоліквідними є інвестиційні активи, які можуть бути трансформовані в грошові кошти протягом місяця?

- а) так;
- б) ні;
- в) залежить від розміру втрат.

21. Перерахунок прогнозованих майбутніх грошових доходів у поточні умови називається:

- а) дисконтуванням;
- б) компаундуванням;
- в) приведенням до єдиного еквівалента;
- г) перерахуванням у порівнянні умови.

22. Яке з визначень найповніше розкриває суть терміну «інвестиційна стратегія»?

- а) довгостроковий план інвестиційної діяльності;
- б) система довгострокових цілей інвестиційної діяльності;
- в) перспективні цілі розвитку інвестиційної діяльності.

23. Інвестиційні ресурси є:

- а) частиною капіталу підприємства;
- б) частиною фінансових ресурсів підприємства;
- в) частиною операційних ресурсів підприємства;
- г) активною частиною інноваційного потенціалу підприємства.

24. Котрий з видів інвестиційних ресурсів може бути швидко трансформованим у будь-які активи підприємства:

- а) фінансові ресурси;
- б) грошові ресурси;
- в) матеріальні ресурси;
- г) інноваційні ресурси.

25. *Період окупності проєкту – це:*

- а) період від початку інвестування до отримання прибутку;
- б) відношення сукупних інвестиційних витрат до середньорічних грошових потоків за період експлуатації проєкту;
- в) відношення сукупних інвестиційних витрат до індексу прибутковості проєкту.

26. *Виберіть стисле визначення «реального інвестування»:*

- а) вкладення коштів у акції;
- б) вкладення коштів у придбання матеріальних активів;
- в) вкладення коштів у приріст фізичного капіталу;
- г) вкладення коштів у нарощення потенціалу операційної діяльності.

27. *Обсяг валових інвестицій відрізняється від обсягу чистих інвестицій розміром:*

- а) амортизаційного фонду;
- б) виплачених податків;
- в) зміни цін;
- г) використаних в інвестиціях позикових коштів.

28. *Виберіть стисле визначення фінансового інвестування:*

- а) вкладення коштів у фінансові активи;
- б) вкладення коштів у статутний капітал;
- в) вкладення коштів у боргові документи;
- г) вкладення коштів у фінансові резерви.

29. *Чи впливає дивідендна політика акціонерного підприємства на вартість його акцій?*

- а) так;
- б) ні;
- в) залежить від інших чинників.

Тематика рефератів з дисципліни:

1. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційних процесів.
2. Логістичні аспекти інноваційної діяльності.
3. Розвиток організаційних форм взаємодії науки і виробництва, їхні різновиди та специфіка поєднання з виробництвом щодо реалізації нововведень.
4. Ризики здійснення інноваційної діяльності в економіці України.
5. Гіпотеза перервності Г. Менша та її значення для інноваційного менеджменту.
6. Екологічні інновації.
7. Особливості державної інноваційної політики в Україні.
8. Основні світові тенденції розвитку освіти і науки: інноваційний аспект.
9. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційних процесів.
10. Інноваційна політика: сутність, види, механізми реалізації.
11. Квазістабільність економіки та технологічні прориви.
12. Умови розвитку інноваційної сфери.
13. Моделі й етапи інноваційних процесів.
14. Інноваційні фонди та венчурне підприємництво.
15. Конкурентоспроможність організації як джерело нововведень.
16. Комерціалізація нововведень та інноваційний продукт.
17. Кон'юнктура ринку й аналіз попиту на інноваційний продукт.
18. Використання засобів маркетингу в інноваційному менеджменті.
19. Прогнозування інновацій в діяльності державних організацій.
20. Система планування інновацій.
21. Організаційно-економічні умови забезпечення реалізації нововведень.
22. Реактивне та активне управління нововведеннями.
23. Досвід інноваційного менеджменту в США.
24. Досвід управління інноваціями в країнах Європейського Союзу.
25. Інноваційна діяльність в Південно-східній Азії.
26. Становлення та розвиток венчурного підприємництва в країнах Заходу.
27. Організаційна система інноваційного менеджменту.
28. Вибір пріоритетних напрямків інноваційної діяльності.
29. Завдання та функції державного службовця в управлінні інноваційними проектами.
30. Оцінка ефективності інвестицій в інноваційний проєкт.
31. Ефективні форми підтримки науково-технічного прогресу.
32. Національні інноваційні системи: поняття та загальна характеристика.
33. Організаційні форми інноваційного розвитку.
34. Особливості врахування ризику інноваційної діяльності.
35. Стратегічне управління інноваційними процесами в сфері соціально-економічного розвитку територій.
36. Спеціальний економічний інструментарій муніципального менеджменту.
37. Інноваційна діяльність в Україні як чинник євроінтеграції.

Вимоги до оформлення:

Текст реферативної роботи слід підготувати в редакторі Word, шрифтом Times New Roman Cyr, розмір 14, через півтора інтервали, поля – 20 мм, абзацний відступ – 10 мм.

Оформлена реферативна робота об'ємом – 10-15 сторінок повинна містити:

1. титульний
2. вступ, в якому обґрунтовується актуальність обраної теми;
3. основну частину з викладом матеріалу по темі; основна частина може бути поділена на структурні підрозділи у відповідності до бачення студента;
4. висновок;
5. список використаної літератури.
6. посилання на літературні джерела.

Оформлена належним чином реферативна робота в електронному вигляді висилається викладачу як мінімум за 1 день до планованої презентації її на парі.

Вимоги щодо мультимедійної презентації на парі:

1. якісна презентація;
2. креативність викладу матеріалу та ступінь володіння ним;
3. вміння зацікавити аудиторію тематикою своєї доповіді;
4. використання актуальних відеоматеріалів;
5. лаконічність – час виступу до 7 хв.;
6. якість відповідей на додаткові запитання.

Рекомендована література

Основна:

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. – Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. – 614 с.
2. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
3. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Ю. Г. Левченко. – К.: Ліра-К, 2015. – 448 с.
4. Микитюк П.П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр “Економічна думка ТНЕУ”. 2015. – 452 с.
5. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч. посібник / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 108 с.
6. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2016. – 464с.

Допоміжна:

7. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К.: Професіонал, 2011. – 960 с.
8. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Академія, 2011. – 400 с.
9. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб. – К: «Центр навчальної літератури», 2011. – 400 с.
10. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
11. Пересада А.А. Управління інвестиційними процесами. –К.: Лібра, 2014.
12. Табачник Д. В. Маркетинг інновацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. В. Табачник, Ю. В. Каракай, А. М. Гуржій – Луганськ: ЛНУ ім. Тараса Шевченка, 2009. – 288 с.
13. Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проєктів: конспект лекцій. – К.: МАУП, 2012. – 128 с.

Інформаційні ресурси інтернет:

1. <http://www.rada.gov.ua> – інформаційно-пошукова система законодавчих і нормативних документів України
2. <http://www.niss.gov.ua> – сайт Національного Інституту стратегічних досліджень
3. <http://www.europa.eu.int> – сайт ЄС
4. <http://www.cnn.com> – новини CNN
5. <http://www.search.global.epnet.com> – електронний формат наукових журналів
6. <http://www.inf.kiev.ua> – ділова Україна
7. <http://www.infoart.ru8000/misc/news/obzori/htm> – огляд преси
8. <http://www.isi.gov.ua> – матеріали ЄС і РЄ