

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Робочий зошит

для практичних занять та самостійного вивчення
дисципліни «Інноваційний менеджмент»

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА
УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту ЗЕД та євроінтеграції

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Робочий зошит

для практичних занять та самостійного вивчення
дисципліни «Інноваційний менеджмент»

для студентів 5 курсу денної форми навчання
за напрямами підготовки: 8.03060101 “Менеджмент організацій” та
8.03060107 “Логістика”

УДК: 338.21(075.8)

Укладач Турчіна С.Г., к.е.н., доцент.

Робочий зошит для практичних занять та самостійного вивчення дисципліни для студентів 5 курсу денної форми навчання за напрямом підготовки 8.03060101 “Менеджмент організацій” та 8.03060107 “Логістика”, / Суми, 2012 рік, 36с.

Методичні вказівки спрямовані на засвоєння студентами матеріалу з дисципліни «Інноваційний менеджмент» та оволодіння знаннями щодо вирішення практичних задач. Містять загальні методичні рекомендації, практичні завдання, контрольні питання для самоперевірки та список літератури.

Рецензенти:

Мішенін Є.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Сумського НАУ.

Дубовик С.Г., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту в галузях АПК Сумського НАУ.

Рекомендовано до видання методичною радою ННІ економіки та менеджменту Сумського національного аграрного університету Протокол № _ від “ ” січня 2012 р.

© Турчіна С.Г.

Зміст

Передмова.....	6
Тема 1. Сутність, та основні поняття інноваційного менеджменту	7
Тема 2. Характеристика інноваційного процесу	11
Тема 3. Державна підтримка інноваційної діяльності.....	17
Тема 4. Характеристика інноваційних науково-технічних структур.....	21
Тема 5. Мотиваційний механізм розробки та впровадження нововведень.....	27
Тема 6. Економічна ефективність інноваційної діяльності.....	30
Список використаної літератури.....	35

Передмова

Життєздатність економіки будь якої держави визначається масштабами та якістю накопичення новацій, а саме: нових ідей, технологій, продуктів, управлінських систем, які є результатом розвитку науки та інноваційної діяльності.

Економічна категорія “інновація” означає нововведення, тобто реалізований на ринку результат діяльності по створенню нового продукту або нової технології.

У наш час нововведення охоплюють усі сфери людської діяльності, радикально впливають на процес господарювання, змінюють соціально-економічні відносини в суспільстві. Неперервні і постійні інновації стають необхідною та природною формою існування будь-якої фірми, забезпечують її конкурентоспроможність і виживання на ринку. Отже, інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються на планеті внаслідок людської діяльності. Інновації – це інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства. Тому інноваціями необхідно управляти. Управлінське мислення на запровадження інноваційної моделі розвитку організацій є важливими та необхідними для майбутніх фахівців, менеджерів різних рівнів управління. Процес управління називається інноваційним менеджментом.

Таким чином, вивчення дисципліни «Інноваційний менеджмент» полягає у набутті теоретичних знань і практичних навичок студентами щодо формування та реалізації інноваційної політики підприємств та організацій.

Основне завдання дисципліни полягає у формуванні теоретичних знань з питань щодо основних понять інноваційного менеджменту; оволодіння універсальним інструментарієм прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо здійснення вибору інноваційних проектів за наявності обмежених засобів та альтернативних можливостей; формуванні знання термінології і основних прийомів експертизи інноваційних проектів, методики виконання техніко-економічних розрахунків, пов'язаних з аналізом і обґрунтуванням раціонального управлінського рішення щодо актуальності та пріоритетності інноваційного виробництва над традиційним.

У результаті вивчення дисципліни «Інноваційний менеджмент» студент повинен знати: сутність, та основні поняття інноваційного менеджменту, основні положення державної підтримки інноваційної діяльності; організаційні форми інноваційної діяльності; характеристики інноваційних науково-технічних структур; методи вибору оптимального інноваційного проекту; показники доходності інноваційних проектів; сутності механізмів мотивації розробки та впровадження нововведень. Вміти: моделювати інноваційні рішення щодо формування умінь та здатностей організації до сприйняття змін та інновацій; оцінювати та пристосовувати сучасні новітні підходи (зарубіжні методики) щодо планування робочого часу (дня) менеджерів; застосовувати метод ранжування в оцінці та виборі інноваційних технологій; характеризувати методи та прийоми експертизи інноваційних проектів; оцінювати економічну ефективності інновацій

Тема 1. Сутність, та основні поняття інноваційного менеджменту

Мета заняття: засвоїти теоретичні аспекти з інноваційного менеджменту, зокрема щодо поняття, предмету дисципліни, суб'єктів та об'єктів інноваційної діяльності, її змісту, основних принципів та цілей; розглянути класифікацію інновацій; вивчити встановлену законодавством України теоретичну базу інноваційної діяльності.

Довідковий матеріал

Предметом навчального курсу “Інноваційний менеджмент” є сукупність форм та методів управління інноваційними процесами, а також взаємодії організаційних структур та персоналу при цьому.

Метою інноваційного менеджменту є визначення основних напрямків науково-технічної й виробничої діяльності організації. Це насамперед розробка й впровадження нової продукції та технології (інноваційна діяльність), модернізація й удосконалення випущеної продукції й технології, подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції й знятті з виробництва застарілої продукції.

Завданнями інноваційного менеджменту є вирішення проблем організацій при адаптації їх до нових умов господарювання, до змін, що постійно відбуваються в оточуючому їх середовищі з метою досягнення ними економічного зростання.

Інноваційна сфера являє собою систему взаємодії: 1)інноваторів, 2)інвесторів, 3)товаровиробників конкурентноздатної продукції (послуг) і розвинутої інфраструктури.

Основними складовими інноваційної сфери є:

1. Ринок нововведень. Основним товаром ринку є науковий і науково технічний результат тобто продукт інтелектуальної діяльності, на який поширюються авторські й аналогічні права, оформлені відповідно до діючих міжнародних, національних, корпоративних та інших законодавчих і нормативних актів.

2. Ринок чистої конкуренції – сукупність продавців і покупців, які укладають угоди щодо подібного товару в ситуації, коли жоден покупець або продавець не робить великого впливу на рівень поточних цін.

3. Ринок капіталу (інвестицій) – це сфера обертання капіталу, де суб'єктом виступають, з одного боку, організації та особи, які зайняті в науковій сфері, а з іншого – організації й особи, які здійснюють інвестиції.

Інновація виконує наступні функції:

- відтворювальну;
- інвестиційну;
- стимулюючу.

Сучасна економічна теорія виділяє п'ять основних типів інновацій:

- запровадження випуску нового продукту (товарна інновація);
- введення нового методу виробництва (технологічна інновація);
- створення нового ринку товарів чи послуг (ринкова інновація);
- освоєння нового джерела постачання сировини чи напівфабрикатів (маркетингова інновація);
- реорганізація структури, методів та стилів управління (управлінська інновація).

Завдання 1. (для самостійного виконання).

Основні завдання дисципліни «Інноваційний менеджмент»

Відтворювальна функція -

Інвестиційна функція -

Стимулююча функція -

Класифікація інновацій

Завдання 2. Проаналізувати ступінь оновлення випуску продукції у звітному році за даними таблиці

Таблиця 1.

Показники	План	Факт
Кількість видів продукції	86	94
у том □ числі нових видів	22	18
Обсяг виробництва продукції в гуртових цінах, тис.грн.	4900	5000
у тому числі нових видів, тис.грн.	1620	1280

Розв'язування

1. Ступінь оновлення номенклатури продукції визначається як відношення кількості нових видів продукції до загальної кількості продукції,

що випускається. За планом цей показник склав:

по звіту:

2. Визначити ступінь оновлення продукції за вартістю. За планом цей показник склав:

по звіту:

3. За одержаними даними можна зробити висновок, що планове завдання щодо оновлення продукції

***Завдання 3.** Засвоїти основні елементів щодо створення необхідних умінь та навичок до сприйняття змін та інновацій.*

Структура. Організаційний устрій та структура управління; регламентування функцій; визначення взаємозв'язку та субординації, підпорядкованості; розподіл робіт та інтеграція діяльності.

Системи. Формальні та неформальні процедури в організації; взаємозв'язок виробничої та обслуговуючих систем; системи обліку, контролю якості, оцінки результатів діяльності та інше.

Символіка поведінки. «Стиль» поведінки, орієнтований на увагу; важливість форми комунікацій; використання часу керівниками; критерії винагород; засоби виходу із кризи.

Склад. Персонал організації; демографічні характеристики; досвід, освіта, професійна підготовка; відповідність здібностей зайнятим посадам.

Спільні цінності. Сукупність орієнтацій компанії на дотримання та застосування в практиці доброго, нравственного; ідеали гордості організації; спільні цінності колективу є вищими за поставлені цілі; стиль поведінки компанії у важкі часи.

Стратегія. Плани розподілу та використання ресурсів та досягнення успіху у конкуренції.

Формування здібностей. Необхідно формувати уміння та навички, розвивати здібність організації на сприйняття змін та інновацій, що в сумі складає особливу компетенцію та є беззаперечною перевагою у конкуренції. Така здібність організації включає шість орієнтацій, які являють собою багатоцільову діяльність, що називається плануванням.

Комунікації. Планування як комунікація є важливим фактором інтеграції; люди обмінюються своїми намірами діяльності, проблемами, тобто: містер Права Рука узнає, що задумав містер Ліва Рука.

Шанс та інформація. Непередбачуваність подій, ситуацій, майбутніх стратегічних рішень; важливість інформації; шанс володіння нею як фактор

успіху.

Мотиви, зобов'язання та проблеми. Планування буде малокорисним без постійного виявлення проблем, ранжування та трансформації їх в мотиви, що «прив'язують» людей до праці; перелік постійно змінюваних проблем є джерелом оновлення мотивів та зобов'язань, які повинні постійно змінюватися під впливом оточення.

Кризові точки. Планування допомагає переживати кризу або використовувати сприятливі можливості завдяки сценарію «що, якщо...»; завчасне визначення варіантів поведінки організації до настання кризи.

Контроль. В організаціях, орієнтованих на сприйняття інновацій, плани постійно контролюються, корегуються, гнучко пристосовуючи їх до змінюваного середовища.

Культура. Майже те саме, що і спільні цінності. Щорічне складання планів є добрим заходом для визначення цінностей та розвитку організаційної культури, формування свого бачення у майбутньому.

Контрольні питання:

1. У чому полягає сутність поняття «інновація»?
2. Інновація - це процес чи результат процесу?
3. Назвіть ім'я вченого, котрий вперше ввів в науковий обіг термін «інновація».
4. Чим відрізняється інновація від винаходу?
5. Перечисліть і охарактеризуйте основні функції інновації.
6. Назвіть складові сфери інноваційної діяльності.

Література:

1. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / Василенко В. О., Шматько В. Г.; за ред. В. О. Василенко – вид. 3-є, випр. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
2. Економіка знань – модернізаційний проект України / за ред. В. М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Квасюка. – К.: Фенікс, 2007. – Т.1. – 544 с.
3. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник. - 2-е вид. / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан [та ін.]; під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К.: 2005. – 424 с.
4. Инновационный менеджмент / под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ, 2010. – 327 с.
5. Інноваційний розвиток регіонів України // Інвестиції та інноваційний розвиток : матеріали до парламентських слухань “Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів” : науково-практичний бюлетень / Державне агентство України з інновацій та інвестицій. – 2009. – № 2 [5], Спеціальний випуск. – С. 37–60.
6. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Михайлова Л. І., Турчіна С. Г. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
7. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. №40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – С. 882–892.

Тема 2. Характеристика інноваційного процесу

Мета заняття: формування в студентів цілісного світогляду щодо інноваційного процесу (основні етапи, мета, структура), розгляд фазової схеми інноваційного процесу, особливості організації процесу нововведень, розглянути сучасні новітні підходи (зарубіжні методики) щодо планування робочого часу (дня) менеджерів бізнесменів.

Довідковий матеріал

Інноваційний процес – це процес перетворення наукових знань в інновацію, які направлені на отримання і комерціалізацію винаходів, нових технологій, видів продукції та послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального чи іншого характеру та інших результатів інтелектуальної діяльності.

До складу інноваційного процесу входить сім елементів, об'єднання яких в єдиний ланцюг утворює структуру інноваційного процесу. До них відносяться:

- ініціація (діяльність, що заключається в виборі цілі інновації, постановці задачі, виконуваної інновацією. Пошуку ідеї інновації, її техніко-економічному обґрунтуванню і в матеріалізації ідеї, мається на увазі перетворення ідеї в речі, тобто в майно, новий продукт, в документ майнового права – ліцензію на право використання ноу-хау, технології);
- маркетинг інновації (вивчається попит на новий продукт або операцію, визначається кількість або об'єм їх випуску, якщо вони лімітуються визначаються споживацькі якості і товарні характеристики).
 - випуск (виробництво) інновації;
 - реалізація інновації;
 - просування інновації (являє собою комплекс заходів, спрямованих на реалізацію інновацій, тобто це передача інформації, реклама, організація торгівельного процесу і т.п.).
- оцінка економічної ефективності інновації (результати реалізації інновації і затрати на її просування систематизуються і аналізуються);
- диффузія інновації (являє собою розповсюдження уже освоєної інновації в нових регіонах і новій фінансово-економічній ситуації).

Прийнято виділяти три логічні форми інноваційного процесу:

- простий внутрішньо-організаційний (натуральний);
- простий міжорганізаційний (товарний);
- розширений.

Для перетворення простого інноваційного процесу в товарний необхідними є дві фази:

- 1) створення новизни та її поширення;
- 2) дифузія нововведення.

Особливостями процесу нововведень для більшості організацій є:

- безперервність нововведень, що зумовлюється постійною появою новизни, інновацій. Безперервність процесу нововведень визначає швидкість та межі дифузії нововведень в ринковій економіці;
- пріоритетність інноваційного виробництва над традиційним – це дає можливість випередити конкурентів і є передумовою інших принципів успішності нововведень;
- особливості сприйняття нововведень, в першу чергу керівником – менеджером. Саме в умовах конкурентної боротьби ефективність господарювання суб'єкту зумовлюється новаторським підходом керівництва організації;
- циклічність інноваційних процесів – реалізація базисних інновацій дає поштовх для появи цілого ряду нововведень.
- гнучкість інноваційного виробництва, що забезпечує можливість здійснення маневрів, заохочення підприємливості;
- економічність інноваційного виробництва (для запровадження інновацій необхідні кошти, а також бажання, волю, сміливість відмовитися від тимчасового отримання прибутку взамін на зростання доходу у перспективі).

Окрім перелічених в організаціях можуть виникати інші проблеми, особливості інноваційного процесу. Важливим є врахування їх для досягнення ефекту від впровадження нововведень, ефективного управління інноваціями та змінами.

У науці більше, ніж у будь-якій іншій сфері діяльності, успіх залежить від індивідуальних здібностей науковців і ступеня їхньої підготовки. Це ускладнює процес керування в наукових установах. З розвитком науково-технічного прогресу й ускладнення праці, що приводить до підвищення кваліфікації працівників, виникають проблеми, пов'язані з управлінням персоналом. Поряд з науковцями працюють інженери, техніки, лаборанти. Праця вчених може включати в себе типові та оригінальні роботи, а також організаційну діяльність. Тому для таких організацій розклад для всіх співробітників не може бути універсальним. Порівняно сучасними режимами та типами графіків вважаються часткова зайнятість, скорочений робочий тиждень (сумований робочий день), гнучкий графік.

Завдання 1. Закріпити практичні навички з проведення специфічної операції інноваційного менеджменту під назвою «мерджер».

Довідковий матеріал

Мерджер (лат. major - більший, старший) - означає поглинання певної фірми більшою та сильнішою компанією.

Мета мерджеру полягає в досягненні так званої синергії (в об'єднанні) зусиль учасників операції мерджер в єдине ціле таким чином, що створюється (генерується) нова якість.

Економічною умовою для здійснення операції мерджер є збільшення ринкової вартості акцій великої компанії, що здійснює поглинання іншої фірми, та підвищення вартості іміджу малої фірми, яку поглинають.

Примітка. Вартість іміджу фірми та її ділових зв'язків носить назву гудвіл (англ. goodwill - престиж фірми).

Існує три *форми* операції мерджер.

1. Коли велика компанія купує майно малої фірми, її приміщення, нерухомість, обладнання, транспорт, інші основні засоби, нематеріальні активи. Практично це означає, що мала фірма, майно якої куплено більшою компанією, припиняє свою діяльність та ліквідується.

2. Коли велика компанія купує контрольний пакет акцій малої фірми, що дає великій компанії право управляти даною фірмою. В цьому випадку створюється так звана холдингова компанія. Як велика компанія, так і мала фірма зберігають свою юридичну самостійність.

3. Коли велика компанія випускає додаткові акції і обмінює їх на акції малої фірми. Саме така операція безпосередньо відноситься до операції мерджер, тобто до операції поглинання великою компанією малої фірми. В цьому випадку колишні власники малої фірми практично втрачають право управління даною фірмою, хоча і стають співвласниками як великої компанії, так і малої фірми. Мала фірма може зберегти свою юридичну самостійність, товарний знак, діловий імідж і навіть попередніх власників.

Розглянемо третю форму операції мерджер докладніше.

Процедура даної форми операції мерджер складається з таких основних етапів:

1-й етап. Визначають основні показники діяльності малої фірми, яку планує поглинути велика компанія. До таких основних показників відносять:

- чистий прибуток ЧПМ, що його отримувала мала фірма у звітному році;
- кількість акцій N_M , які були випущені малою фірмою в обіг;
- вартість активів малої фірми A_M (за балансом) у звітному періоді.

2-й етап. Розраховують максимальну ринкову вартість РВМ малої фірми за формулою:

$$PB_M = \frac{ЧП_M \cdot 100\%}{\alpha},$$

де $ЧП_M$ - величина чистого прибутку, що його отримала мала фірма звітному році, грн.;

α - середньозважена номінальна депозитна ставка комерційних банків у звітному році, %.

3-й етап. Розраховують максимальну ринкову вартість однієї акції РВам малої фірми за формулою:

$$PB_{ам} = \frac{PB_M}{N_M},$$

де $PB_{ам}$ - максимальна ринкова вартість малої фірми, грн.;
 N_M - кількість акцій, які були випущені в обіг малою фірмою, шт.;
 4-й етап. Розраховують гудвіл $\Gamma_{м1}$ (вартість іміджу) малої фірми до її поглинання великою компанією:

$$\Gamma_{м1} = PB_M - A_M,$$

де A_M - вартість активів малої фірми у звітному періоді, грн.
 5-й етап. Робиться пропозиція власників великої компанії власникам малої фірми щодо ціни акцій малої фірми, за якою ці акції можуть бути обмінені на акції великої компанії. Ціна обміну акцій малої фірми $Ц_M$ на акції великої компанії може бути розрахована за формулою:

$$Ц_M = K_{пр} \cdot PB_{ам}$$

де $K_{пр}$ - коефіцієнт, який враховує премію власникам акцій малої фірми, щоб зацікавити їх обміняти свої акції на акції великої компанії. Зазвичай,

$$K_{пр} = 1,1-2,0.$$

6-й етап. Визначають основні показники діяльності великої компанії, яка планує поглинути малу фірму. До таких основних показників відносяться: чистий прибуток ЧПВ, що його отримувала велика компанія у звітному році;

кількість акцій N_B , які були випущені в обіг великою компанією, штук.

7-й етап. Розраховують максимальну ринкову вартість $PB_{ав}$ великої компанії за формулою:

$$PB_B = \frac{ЧП_B \cdot 100\%}{\alpha}$$

де $ЧП_B$ - величина чистого прибутку, що його отримала велика компанія у звітному році, грн.;

α - середньозважена номінальна депозитна ставка комерційних банків у звітному році, %.

8-й етап. Розраховують максимальну ринкову вартість однієї акції $PB_{ав}$ великої компанії за формулою:

$$PB_{ав} = \frac{PB_B}{N_M}$$

де PB_B - максимальна ринкова вартість великої компанії, грн.;

N_M - кількість акцій, які були випущені в обіг великою компанією, штук.

9-й етап. Розраховують додаткову кількість акцій ΔN_B , які повинна випустити велика компанія для обміну на всі акції малої фірми:

$$\Delta N_B = \frac{C_M \cdot N_M}{PB_{ав}}$$

10-й етап. Розраховують величину чистого прибутку ЧП (за рік), що його може отримати велика компанія після поглинання малої фірми:

$$ЧП = (ЧП_M + ЧП_B) \cdot K_c$$

ЧП_М - величина чистого прибутку, що його отримувала мала фірма у звітному році, грн.;

ЧП_В - величина чистого прибутку, що його отримувала велика компанія у звітному році, грн.;

K_с - коефіцієнт, що характеризує синергію, тобто ефект від поглинання великою компанією малої фірми; K_с = 1,1 - 1,5.

11-й етап. Розраховують загальну кількість акцій N_{заг} великої компанії, що будуть в обігу після обміну її акцій на акції малої фірми:

$$N_{заг} = N_B + \Delta N_B$$

де N_В - кількість акцій, які були випущені в обіг великою компанією, шт.

ΔN_В - додаткова кількість акцій, яку повинна випустити велика компанія для обміну на акції малої фірми, шт.

12-й етап. Розраховують максимальну ринкову вартість однієї акції великої компанії PB₂ після того, як вона поглинула малу фірму:

$$PB_2 = \frac{ЧП \cdot 100\%}{\alpha \cdot N_{заг}}$$

де ЧП - величина чистого прибутку (за рік), що його може отримати велика компанія після поглинання малої фірми, грн.;

□ - середньозважена номінальна депозитна ставка комерційних банків у звітному році, %.

N_{заг} - загальна кількість акцій великої компанії, що будуть в обігу після обміну її акцій на акції малої фірми, шт.

13-й етап. Порівнюють величини PB₂ та P_{Вав}. Якщо PB₂ > P_{Вав}, то тільки в цьому випадку операція мерджер для великої компанії буде доцільною та економічно виправданою. В іншому випадку, великій компанії немає сенсу здійснювати таку операцію.

14-й етап. Розраховують гудвіл Г_{м2} (вартість іміджу) малої фірми після її поглинання великою компанією:

$$Г_{м2} = C_M \cdot N_M - A_M,$$

де C_М - ціна обміну акції малої фірми, грн.;

N_М - кількість акцій, випущених в обіг малою фірмою, шт.;

A_М - вартість активів малої фірми у звітному періоді, грн.

15-й етап. Порівнюють величини Г_{м2} та Г_{м1}. Якщо Г_{м2} > Г_{м1}, то тільки в цьому випадку операція мерджер для малої фірми буде доцільною та економічно виправданою.

16-й етап. Робиться остаточний висновок щодо доцільності здійснення операції мерджер. Тільки в тому випадку, коли ринкова вартість акції великої компанії зростає, а вартість іміджу малої фірми збільшиться, проведення операції мерджер буде економічно виправданим.

Завдання (для самостійного розгляду)

Мала фірма має річний чистий прибуток 1,2 млн. грн., кількість випущених акцій 10 млн. шт. Велика компанія має річний чистий прибуток 60 млн. грн., а кількість випущених нею акцій — 50 млн. шт. Вартість активів малої фірми - 8 млн. грн. Велика компанія і мала фірма конкурують на ринку, впроваджуючи аналогічний інноваційний продукт.

Визначити, чи доцільно великій компанії поглинути малу фірму за допомогою операції мерджер, якщо середньозважена депозитна ставка комерційних банків складає 10%.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення суті і змісту інноваційного процесу. Чим він відрізняється від НТП?
2. Охарактеризуйте інноваційний процес.
3. Перелічіть елементи інноваційного процесу.
4. Що розуміється під просуванням інновації?
5. Що ви розумієте під дифузією інновації?
6. Яка стадія інноваційного процесу є завершальною?
7. Яку роль відіграє наука в інноваційному процесі?
8. Яка стадія інноваційного процесу є завершальною?
9. Яким чином здійснюється взаємодія учасників інноваційного процесу?
10. Який вплив чинить розвиток інноваційного процесу на конкурентну боротьбу на світових ринках? Наведіть приклад.
11. Опишіть особливості внутрішньоорганізаційної моделі інноваційного процесу на підприємстві.
12. Які чинники впливають на успіх або провал нововведень? Наведіть приклади.
13. Що є джерелами та причинами інноваційних ідей?

Література:

1. Инновационный менеджмент / под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ, 2010. – 327 с.

2. Інноваційний розвиток регіонів України // Інвестиції та інноваційний розвиток : матеріали до парламентських слухань “Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів” : науково-практичний бюлетень / Державне агентство України з інновацій та інвестицій. – 2009. – № 2 [5], Спеціальний випуск. – С. 37–60.

3. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Краснокутська Н. В. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

4. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Михайлова Л. І., Турчіна С. Г. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

5. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. №40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – С. 882–892.

6. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – М. : Бизнес-школа, 2000. – 624 с.

Тема 3. Державна підтримка інноваційної діяльності

Мета заняття: *закріпити теоретичні знання з питань державної інноваційної політики, розглянути основні функції державного регулювання інноваційних процесів, засвоїти державне регулювання міжнародної інноваційної діяльності та особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах. Здобути практичні навички визначення ефективності управління виробничими технологіями*

Довідковий матеріал

Під інноваційною політикою слід розуміти комплекс принципів та взаємопідтримуючих економічних, правових, організаційних і соціальних методів планування, стимулювання, регулювання та контролю процесів інноваційної діяльності в науково-технічній сферах.

Метою державної інноваційної політики є формування сприятливого соціально-економічного середовища для створення та запровадження інновацій, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго - та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.

До основних напрямів державного регулювання інноваційної діяльності належать такі:

- акумулювання фінансових ресурсів на наукові дослідження як за рахунок бюджету, так і шляхом створення спеціальних фондів;
- усебічне сприяння розвитку науки, у тому числі прикладної, і формування малого інноваційного підприємництва.
- формування державних замовлень на науково-дослідні проекти, які забезпечують початковий попит на інновації, а потім поширюються в економіці;
- координація інноваційної діяльності;
- стимулювання інноваційного процесу шляхом надання фінансових субсидій, пільг, страхування впливу інноваційних ризиків. і т.д.;
- створення правової бази інноваційних процесів – формування не обхідного законодавства;
- кадрове забезпечення інновацій шляхом створення відповідних програм навчання в державних навчальних закладах, які б підвищили творчий потенціал нації;

- підвищення суспільного статусу інноваційної діяльності через заохочення інноваторів, забезпечення їх соціального захисту, пропаганди науково-технічних досягнень;

У сучасних умовах сформувалися три головні типи моделей науково-інноваційного розвитку країн:

- 1) Країни з високим інноваційним коефіцієнтом, які орієнтуються на лідерство в наукових дослідженнях, реорганізацію великомасштабних цільових проектів, що охоплюють усі стадії інноваційного процесу.
- 2) Країни, орієнтовані на поширення нововведень шляхом створення сприятливого науково-технічного середовища.
- 3) Країни, що стимулюють інноваційним шляхом розвиток інноваційної структури, яка забезпечить сприйнятливість досягнень світового науково-технічного процесу.

Механізм державного регулювання інноваційної діяльності включає елементи прямого та побічного впливу.

Державний контроль у сфері інноваційної діяльності здійснюється спеціальним уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності, а також Державною податковою адміністрацією щодо особливостей оподаткування.

Завдання 1. Визначення ефективності управління виробничими технологіями

Довідковий матеріал

Управління технологічними процесами може здійснюватися як за вертикальним, так і за горизонтальним принципом. Організація технологічного процесу у складі фінансово-промислових груп може здійснюватися шляхом функціонування та взаємодії окремих підрозділів, окремих груп, управлінських команд, результати діяльності яких повинні постійно контролюватися, аналізуватися з метою недопущення їх збитковості.

Однак інколи стає проблематичним визначення ефективності діяльності окремих підрозділів, які тісно взаємодіють між собою та зумовлюють результативність роботи цілої корпорації.

Корпоративна ефективність роботи кожної команди визначається відповідно такому алгоритму:

1. Визначається доля витрат кожної команди ($ДВ_{ki}$) у витратах корпорації в цілому. У якості грошового виразу суми витрат при проведенні розрахунків може використовуватися вартість сукупних активів. Відповідно, сума витрат кожної команди – це балансова вартість активів, яка знаходиться в управлінні цієї команди. Сума витрат ФПГ – це вартість сукупних активів груп.

$$ДВ_{ki} = \frac{З_{ki}}{З_{фпг}}$$

$З_{ki}$ – затрати і-ої команди;

$З_{фпг}$ – затрати фінансово-промислової групи.

2. Розраховується доля прибутку кожної команди (ДП_{кі}) у сукупному чистому прибутку фінансово-промислової групи.

$$ДП_{кі} = \frac{П_{кі}}{П_{фпг}}$$

П_{кі} – чистий прибуток і-ої команди;

П_{фпг} – чистий прибуток фінансово-промислової групи.

3. Визначається коефіцієнт корпоративної ефективності (К_{кі}) для кожної команди:

$$К_{кі} = \frac{ДП_{кі}}{ДВ_{кі}}$$

4. Командам присвоюється ранг за значеннями коефіцієнту корпоративної ефективності.

Приклад апробації методики.

Процес функціонування фінансово-промислової групи полягає у здійсненні п'яти процесів, кожним із яких керує окрема управлінська команда. Інформація про результативність діяльності підрозділів подана в таблиці 1.

Таблиця 1

Номер команди	1	2	3	4	5
Витрати команд, ум.од.	2190	3820	2430	3270	2930
Чистий прибуток команди, ум.од.	230	170	310	280	150

За вихідними даними визначити показники ефективності їх діяльності, а також з'ясувати, яка із команд вносить найбільший вклад у формування успіху фінансово-промислової групи. Результати розрахунків подати у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

Номер команди	1	2	3	4	5
Доля витрат команди у загальних витратах.	0,1496	0,2609	0,1660	0,2234	0,2001
Доля прибутку команди у загальному прибутку	0,2018	0,1491	0,2719	0,2456	0,1316
Коефіцієнт корпоративної ефективності команди	1,3487	0,5715	1,6383	1,0996	0,6574

Відповідно показників таблиці 2 провести ранжування команд за значенням коефіцієнту корпоративної ефективності, які наведені в таблиці 3.

Команда з найвищим значенням коефіцієнту вносить найбільший вклад у формування корпоративної ефективності, а команда з найнижчим значенням коефіцієнту – найменший

Таблиця 3

Порядковий номер команди	1	2	3	4	5
Визначений ранг команди	4	1	5	3	2

Висновок: Виконані розрахунки показали, що з найвищою ефективністю серед усіх команд працювала команда, що керувала третім процесом у фінансово-промисловій групі.

Динаміку корпоративної ефективності можна вивчати, застосовуючи мультиплікаційну модель, формулу якої можна отримати із поданих вище.

Тоді:

$$K_{ki} = \frac{П_{ki}}{З_{ki}} \times \frac{З_{фнг}}{П_{фнг}}$$

Таким чином, зміна коефіцієнта корпоративної ефективності залежить від змін кожного із двох множників.

Завдання (для самостійного розгляду)

Визначити вклад у формування корпоративної ефективності функціонування сільськогосподарського акціонерного товариства кожного із його шести структурних підрозділів: 3 виробничих та 3 обслуговуючих, які виконують окремі складові елементи єдиного технологічного процесу. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності підрозділів та їх ранг.

Таблиця 4

Вихідні дані

Номер підрозділу	1	2	3	4	5	6
Витрати підрозділу, тис. грн	912	823	643	720	930	867
Чистий прибуток підрозділу, тис. грн	82	71	59	67	88	78

Таблиця 5

Висновок

Контрольні питання:

1. У чому полягає роль держави в розвитку науково технічного прогресу та інноваційної діяльності?
2. Дайте визначення державної інноваційної політики, розкрийте її сутність.
3. Назвіть основні принципи інноваційної політики й умови їх реалізації.
4. Розкрийте сутність форм і методів реалізації інноваційної політики.
5. На яких засадах формується інноваційна політика провідних країн: США, Японії, Франції?
6. У чому складність і особливість формування інноваційної політики України?
7. Як, на ваш погляд, підвищити рівень економічної та неекономічної мотивації суб'єктів підприємництва до участі в інноваційних процесах?

Література:

1. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / Василенко В.О., Шматько В. Г.; за ред. В. О. Василенко – вид. 3-є, випр. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
2. Економіка знань – модернізаційний проект України / за ред. В.М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Квасюка. – К. : Фенікс, 2007. – Т.1. – 544 с.
3. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Краснокутська Н.В. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
4. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Михайлова Л.І., Турчіна С. Г. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
5. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. №40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – С. 882–892.
6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – М. : Бизнес-школа, 2000. – 624 с.

Тема 4. Характеристика інноваційних науково-технічних структур

Мета заняття: *засвоїти сутність та усвідомити значення технополісу як економічного засобу впровадження інновацій; розглянути інноваційну сутність технопаркових структур та бізнес – інкубаторів, їх роль та значення і*

принципи їх створення. Ознайомитись з основними етапами бізнес планування інноваційної діяльності. Практично закріпити знання методу ранжування в оцінці та виборі інноваційних технологій

Довідковий матеріал

Інноваційним підприємством (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор) визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція.

Метою створення інноваційних науково-технічних структур є інтенсифікація процесу розробки і впровадження у виробництво новітніх технологій та підготовка висококваліфікованих кадрів.

Термін “технополіс” складається із двох слів грецького походження: “техно”- майстерність, уміння; “поліс” – місто, держава. Технополіс – самодостатнє міське утворення з науково-дослідними установами, навчальними закладами, високотехнологічними і наукомісткими підприємствами, житловими масивами, об'єктами обслуговування та комунікаціями. Функцією технополісу є максимальне використання унікального науково-виробничого та трудового потенціалу великого міста, його зручного економіко-географічного положення через формування життєво важливої для інноваційної діяльності інфраструктури.

Технологічний парк - юридична особа або об'єднання на підставі договору про спільну діяльність юридичних осіб (учасників), головною метою яких є діяльність щодо виконання інвестиційних та інноваційних проектів, виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та конкурентоспроможної на світових ринках продукції.

Інкубатор – це складний багатofункціональний комплекс, що забезпечує сприятливі умови для ефективної діяльності новоутворених малих інноваційних фірм, які реалізують цікаві наукові ідеї.

Як правило, процедура проходження фірм-клієнтів через бізнес-інкубатор передбачає такі етапи:

1. Відбір клієнта із числа претендентів.
2. Вселення й перший рік роботи в умовах технопарку.
3. Становлення та ріст фірми, збільшення числа її працівників.
4. Вихід фірми.
- 5.Адміністрація допомагає «дозрілому» клієнтові підшукати нове приміщення й переїхати.

Бізнес-планування в інноваційній сфері – це комплексне дослідження всіх умов і чинників реалізації інноваційного проекту, яке має охоплювати основні моменти:

- визначення цілей і завдань реалізації інноваційного проекту;
- визначення потенційних можливостей для здійснення проекту (аналіз і оцінка зовнішніх і внутрішніх передумов);
- виявлення засобів і методів, потрібних для досягнення визначених цілей

(ресурси, менеджмент, управління ризиком тощо);

- прогнозування результативності інноваційної діяльності (оцінка очікуваних наслідків).

За своєю сутністю інноваційна діяльність, на відміну від підприємницької, характеризується високим рівнем ризику. Тому важливим етапом у процесі бізнес-планування реалізації інноваційного проекту є управління ризиком. у процесі розробки бізнес-плану з конкретного інноваційного проекту в його відповідному розділі необхідно:

- згрупувати важливі ризики;
- визначити джерела та моменти виникнення їх;
- оцінити небезпеку;
- розробити заходи щодо скорочення ризиків і мінімізації втрат.

Завдання 1. Розглянути метод ранжування в оцінці та виборі інноваційних технологій.

Довідковий матеріал

Для оцінки виробничих технологій, надання переваги тій чи іншій технології та прийняття рішення щодо її запровадження, керівництво організації повинно застосовувати всебічний комплексний аналіз, системний підхід.

Однак, на практиці зважають також на рівень забезпеченості ресурсами, наявність необхідних складових для впровадження тієї чи іншої технології.

При цьому враховують рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами, обсяги та динаміку фінансових потоків, складність модернізації виробництва, часовий аспект для переходу на нову технологію.

З цією метою застосовують метод ранжування технологій. Його суть полягає у визначенні “системи переваг” при виборі інноваційних технологій.

На практиці можна передбачити різні ситуації:

- організації для запровадження нової технології необхідні кошти для придбання обладнання, технічну реконструкцію виробництва, а також для перепідготовки персоналу;

- в організації працює персонал необхідного рівня кваліфікації; кошти необхідні тільки для придбання обладнання;

- організація потребує кошти для придбання технології та перенавчання персоналу.

Процес оцінки та вибору технології можна подати декількома етапами.

1. Ранжування вихідних умов (обмежень) організації.

Характеристику вихідних умов (обмежень) організації можна зобразити кількісно через надання їм певних переваг. Кожній умові запровадження нової технології приписують визначений ранг (значення), який характеризує його місце в системі переваг організації.

Найвищий ранг (найбільше значення) віддають найбільш сприятливому параметру (наприклад, перепідготовка персоналу), а найнижчий ранг - тому фактору, який потребує найбільших витрат (наприклад, придбання обладнання).

Тоді умовно вихідну ситуацію можемо сформулювати так:

витрати на придбання обладнання – 0,2

поточні витрати (монтаж, устаткування) – 0,3

витрати на перекваліфікацію кадрів – 0,5

Загальна сума значень факторів завжди повинна становити 1,0.

2. Ранжування визначених параметрів технологій.

Прийmemo для уваги, що керівництву організації необхідно оцінити 3 технології: А, Б, В, які забезпечують однаковий виробничий ефект, однак потребують різних витрат для їх впровадження.

Наприклад:

- для технології А необхідно здійснити складну реконструкцію приміщення для устаткування нового обладнання, але витрати для перекваліфікації кадрів є незначними;

- технологія В потребує менше витрат для технічного переобладнання виробництва, однак, безпосередньо придбання технології є дорожчим, а також необхідні значні кошти для перекваліфікації персоналу;

- технологія Б характеризується середніми витратами по зазначеним параметрам.

Тепер надамо кожному параметру Т кількісну характеристику від 1 до 3, дотримуючись того ж підходу, що й на першому етапі (найвище значення – найбільш сприятливому показнику кожної технології).

Тоді кількісна характеристика визначених параметрів технологій буде мати вигляд (табл.1)

Таблиця 1

Параметри	Технології		
	А	Б	В
Витрати на придбання обладнання	1	2	2
Поточні витрати (устаткування, монтаж)	3	2	1
Витрати на перекваліфікацію персоналу	3	2	1

3. Визначення значності (питомої ваги) параметрів окремих технологій у відповідності з перевагами організації.

Таким чином, маємо проранжовану оцінку умов (обмежень) організації та оцінку параметрів технологій. Тепер розрахуємо питому вагу кожного із параметрів технології у відповідності з системою переваг організації, тобто характеристика технології здійснюється не декількома оцінками, а за допомогою середньозважених оцінок, де для порівняння застосовуються оцінки умов (обмежень) організації.

Питома вага параметру в технології (P_{ν}) = (Ранг параметра технології : Найвищий ранг параметра по усім технологіям) x Оцінка організацією значності параметру.

Наприклад, для технології А :

$$P_{\nu} \text{ обладнання} = (1 : 2) \times 0,2 = 0,1;$$

$P_{в}$ поточних витрат (монтаж, устаткування) = $(3 : 3) \times 0,3 = 0,3$;

$P_{в}$ витрат на перекваліфікацію кадрів = $(3 : 3) \times 0,5 = 0,5$.

Визначають питому вагу параметрів технологій Б і В, результати заносять у підсумкову таблицю розрахунку рейтингу технологій.

4. Розрахунок рейтингу технологій

Підсумкова таблиця значень

Параметри	$P_{в}$ параметру по технології		
	А	Б	В
Витрати на придбання обладнання			
Поточні витрати (монтаж, устаткування)			
Витрати на перекваліфікацію персоналу			
Загальна сума кількісних характеристик			

Визначені суми показують рейтинги окремих технологій та є підставою для прийняття рішення щодо вибору тієї чи іншої технології. Найбільше значення свідчить про вищий рейтинг технології. Рейтинг окремих технологій можна характеризувати як високий, середній, низький.

Завдання 1 (для самостійного розгляду)

Обґрунтуйте управлінське рішення щодо вибору нової технології утримання та відгодівлі великої рогатої худоби у реформованому сільськогосподарському підприємстві, розташованому у Поліській зоні.

ТОВ “Обрій” має такі вихідні умови (обмеження) для переходу на нову технологію:

- відсутність вільних коштів для придбання обладнання, але можливість їх залучення;
- наявність великих залізобетонних приміщень для утримання худоби, збудованих ще в 80-ті роки;
- працівники характеризуються достатнім рівнем професійної кваліфікації.

Технології характеризуються різним рівнем витрат для запровадження, але прогнозується отримання однакового виробничого ефекту:

- технологія безприв’язного утримання худоби на глибокій солом’яній підстилці передбачає необхідність здійснення складної реконструкції всередині приміщень, витрати на перекваліфікацію є незначними;
- технологія утримання худоби у легких роз’ємних приміщеннях потребує затрат на їх будівництво; затрати на технічне обладнання є незначними; витрати на перенавчання персоналу є невисокими;
- технологія утримання худоби у боксах потребує капітальної реконструкції тваринницьких приміщень, поточні витрати є незначними; перекваліфікація персоналу не передбачається.