



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування
Кафедра менеджменту

06-08-108

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

для самостійної роботи і виконання практичних
завдань з навчальної дисципліни

«Інноваційний та стратегічний менеджмент»

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю 281 «Публічне управління та
адміністрування» денної і заочної (дистанційної) форм
навчання

Рекомендовано методичною
комісією за спеціальністю
281 «Публічне управління та
адміністрування»
Протокол № 6
від 15 травня 2019 р.

Рівне – 2019



Методичні рекомендації для самостійної роботи і виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Інноваційний та стратегічний менеджмент» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» всіх денної і заочної (дистанційної) форм навчання / Щербакова А. С. – Рівне : НУВГП, 2019. – 34 с.

Укладач: Щербакова А. С., к.е.н., доцент кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск: Кожушко Л. Ф., д.т.н., професор завідувач кафедри менеджменту.



ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	3
2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	5
4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	26
5. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	26
6. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ	
СТУДЕНТІВ.....	28
7. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	29
ДОДАТКИ	31



1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою навчальної дисципліни є оволодіння теоретичними знаннями з питань організації й управління стратегічною та інноваційною діяльністю підприємства, набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного та інноваційного менеджменту в діяльності підприємства.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- опанування знань з інноваційного та стратегічного менеджменту, вивчення основних теоретичних положень дисципліни;
- вироблення практичних навичок творчо вирішувати організаційні та виробничі завдання при розробці стратегій та впровадженні інновацій на підприємствах;
- формування навичок щодо використання науково-практичних методів при формуванні стратегій та вирішенні проблем управління інноваційними процесами та проектами;
- розвиток аналітичного мислення при визначенні основних показників прибутковості інноваційних проектів та обґрунтуванні оптимальної стратегії розвитку підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати:**

- місце та роль стратегічного менеджменту в системі управління;
- відмінності концепцій стратегічного менеджменту;
- підходи до формування місії та цілей підприємства;
- сутність та особливості стратегічного планування в організації;
- особливості методів стратегічного аналізу;
- закони і основні категорії інноваційного менеджменту;
- роль держави в регулюванні інноваційних процесів;
- основні складові інноваційної інфраструктури;
- показники економічної ефективності інноваційних проектів.

вміти:

- обґрунтовувати місію та стратегічні цілі розвитку підприємства;
- визначати стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтовувати управлінські рішення в сфері інноваційної та стратегічної діяльності;
- планувати, організовувати та контролювати інноваційну діяльність на підприємстві;
- оцінювати ефективність інноваційних проектів.



2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Сутність та особливості стратегічного менеджменту

Тема 1. Концептуальні положення стратегічного менеджменту. Сутність і особливості стратегічного менеджменту. Основні етапи розвитку стратегічного менеджменту. Основні складові і етапи процесу стратегічного менеджменту. Порівняльна характеристика стратегічного й оперативного управління. Рівні розробки стратегії в організації.

Тема 2. Стратегічне планування в організації. Вибір методології стратегічного менеджменту. Основи розроблення стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори. Мета та принципи стратегічного планування. Моделі стратегічного планування. Розроблення корпоративної (загальної стратегії). Розроблення ділової (бізнес-) стратегії. Розроблення функціональних і операційних стратегій. Вибір та оцінка стратегії.

Тема 3. Розробка місії та стратегічних цілей організації. Сутність і роль місії у визначенні пріоритетів розвитку організації. Формулювання та характеристика елементів місії. Поняття, види та принципи формулювання цілей організації. Організація процесу визначення цілей.

Тема 4. Методи стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Сутність методів стратегічного аналізу діяльності підприємства. Основні моделі стратегічного аналізу. Методи портфельного аналізу напрямків діяльності організації: метод Бостонської консалтингової групи, матриця SE/McKinsey, метод «Шелл» – DPM.

Змістовий модуль 2. Інноваційний менеджмент як складова ефективного управління підприємствами

Тема 5. Концептуальні основи інноваційного менеджменту. Суть та основні поняття інноваційного менеджменту. Класифікація



інновацій. Концепції життєвого циклу інновацій. Інноваційна діяльність та інноваційний процес.

Тема 6. Державна підтримка інноваційних процесів. Інноваційна інфраструктура. Принципи і механізми державної інноваційної політики. Механізми державної фінансової підтримки інноваційної діяльності. Податкові пільги, спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності. Форми малого інноваційного підприємництва. Регіональна інноваційна інфраструктура.

Тема 7. Планування інноваційної діяльності. Місце інноваційних планів в системі планування і стратегічного управління підприємства. Оцінювання інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання. Інноваційна політика підприємства. Інноваційні стратегії та вибір стратегічної інноваційної поведінки. Розроблення інноваційних стратегій і програм.

Тема 8. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності. Види ефектів від впровадження інновацій. Критерії оцінки результатів інновацій. Види ефектів від інноваційної діяльності. Принципи розрахунку економічної ефективності інноваційних проектів. Економічна ефективність інноваційного проекту. Методи оцінювання науково-технічної результативності інновацій. Соціальна ефективність інноваційної діяльності.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1. Сутність та особливості стратегічного менеджменту

Практичне заняття 1. Стратегічне планування в організації (2 год.)

Метою практичного заняття є набуття знань із розвитку стратегічного планування як функції стратегічного управління організацією в ринкових умовах, ознайомитися з методологією стратегічного планування на підприємстві



Завдання 1

Проаналізуйте запропоновані ситуації й дайте відповідь на поставлені питання.

1. Фірму очолив новий керівник. Незважаючи на те, що в організації вже був план, розроблений торік його попередником, новий керівник почав свою діяльність із розробки стратегічного плану. Чи правильні були його дії? Відповідь обґрунтуйте.

2. Основна продукція підприємства випускається вже 10 років, але попит залишається стабільним, тому керівництву можна не турбуватися найближчі 1-2 роки. Чи варто в такій ситуації переходити до випуску нової моделі, що вже пройшла випробування й готова до запуску в серію, і чому?

3. Положення великого підприємства на ринку є стабільним, а майбутнє безхмарним. Чи треба при стратегічному плануванні досліджувати стратегію конкурентів, якщо витрати на дослідження становлять 2% від прибутку?



Завдання 2

Конструкторське бюро одного з акціонерних підприємств міста розробило й довело до серійного виробництва виріб, необхідний галузі. Доробка дослідного зразка до серії здійснювалася в стислий термін, виріб вийшов вищої якості і конкурентоздатним. Частка виробництва нового виду виробу у загальному обсязі склала 80% всієї продукції, яку випускає підприємство. Організація виробництва відповідала високому рівню і підприємство завжди виконувало замовлення. Головний інженер віддав розпорядження про те, що ніяких змін, удосконалень поданому виробі не проводити, робочі параметри не змінювати, внаслідок чого 5 років конструктори займалися тільки вдосконалюванням упакування.

Протягом цього часу на іншому підприємстві розробляли аналогічні вироби, але з покращеними експлуатаційними характеристиками. У результаті на першому заводі продукцію змушені були зняти з виробництва, і підприємство стало переорієнтовуватися на випуск іншого виробу. Перехід на нове

виробництво був важким і підприємство протягом багатьох місяців не могло вийти на задану програму.

У зв'язку з цим дайте відповіді на поставлені питання:

- 1) чи доцільно було знімати з виробництва один виріб і замінити його іншим?
- 2) як слід було діяти в даній ситуації керівництву першого підприємства?
- 3) яких б ви вжили заходів, перш ніж здійснити перехід з виробництва одного виробу на інший?
- 4) стосовно до викладеної ситуації дайте характеристику стратегічного управління на першому й другому підприємствах;
- 5) які конкурентні переваги має друге підприємство перед першим і чому?



Завдання 3

Визначте чотири категорії груп стейкхолдерів і прокоментуйте, яким чином їхні цілі, діяльність і вплив можуть перешкодити керівнику у виконанні його обов'язків й діям за своїм розсудом усередині організації. Результати оформіть у табличному вигляді (табл. 1).

Іванов І.І. є директором компанії "Призма". Компанія робить шампуні, лак, гель і муси для волосся. У компанії 200 працівників, 50% з яких є членами профспілки. Організаційний клімат у ній гарний, плинність кадрів невелика, а умови праці на рівні вищому за середній у галузі. Директор дуже стурбований майбутнім навколишнього середовища й, одержавши фірму в батька, вирішив звернути особливу увагу на екологію. У свій час він зміг навіть переконати батька, що немає необхідності випробовувати продукцію на тваринах. Коли І.І. Іванов став директором, він вирішив, що компанія повинна стежити за тим, щоб у засобах догляду за волоссям використовувалися тільки натуральні компоненти.

Він розумів, що для того, щоб припинити використання хлористих фторвуглеродів в аерозольних балонах, необхідні значні витрати на установку нового обладнання. Він повинен був переконати раду й власників акцій, що вироблений обсяг може компенсувати додаткові витрати.



Раді не сподобалася ідея директора, виявилось недостатньо повним дослідження можливостей ринку, проведене з метою переконання, що великі вкладення капіталу можуть бути виправдані ринковим попитом. Рада попередила Іванова, що власники акцій можуть бути незадоволені одержанням знижених дивідендів, і нагадала йому про інтереси учасників компанії. Чи розумно, запитали вони, здійснювати ризиковане підприємство, що може бути небезпечним для всієї компанії через переконання однієї людини?

Таблиця 1

Результати аналізу стратегічної ситуації

Групи стейкхолдерів	Вплив стейкхолдерів		
	цілі	діяльність	вплив
1			
2			
3			

Питання для обговорення

1. Які, на Вашу думку, основні відмінності між стратегічним й оперативним плануванням. Поясніть.
2. Як Ви вважаєте, чи є відмінність між планом і прогнозом? Поясніть Вашу думку.
3. Як Ви вважаєте, які методи стратегічного планування застосовуються на українських підприємствах. Чи змінюються методи залежно від країни, де функціонує підприємство. Поясніть Вашу думку.
4. Охарактеризуйте систему стейкхолдерів у стратегічному процесі.
5. Як Ви вважаєте, чи однаковий процес стратегічного планування вузькопрофільної та диверсифікованої організацій. Поясніть Вашу думку.

Практичне заняття 2. Розробка місії та стратегічних цілей організації (2 год.)

Метою практичного заняття є набуття навичок визначення місії, стратегічних цілей та видів діяльності підприємства



Завдання 1

Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся. За поданим нижче переліком сформулюйте стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку навчального закладу.

- *освітня діяльність*
- *наукова діяльність*
- *кадрова політика і соціальна сфера*
- *міжнародна діяльність*
- *інформатизація*
- *виховна робота зі студентами*
- *управління ЗВО*
- *фінансово-економічна діяльність*
- *господарська діяльність і матеріальна база*

Складіть «дерево цілей» для навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся.



Завдання 2

Розробіть місію для фармацевтичного підприємства, яке виробляє та збуває ліки і має мережу власних аптек. Запропонуйте систему цільових орієнтирів організації і визначте рівень їх пріоритетності. Які найсуттєвіші чинники впливають на вибір?



Завдання 3

Наприкінці 1993 р. Р.В. Ален, виконавчий директор компанії Delta Airlines, так описав стратегічне бачення і місію компанії: «... Ми хочемо, щоб Delta стала обраною Всесвітньою Авіалінією.

Всесвітньою, оскільки ми збираємося залишатися новаторською, агресивною, етичною та успішною компанією-конкурентом, забезпечуючи найвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми будемо продовжувати шукати можливість розширення



нашого бізнесу внаслідок освоєння нових маршрутів і створення світового альянсу.

Авіалінією, оскільки ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо найкраще. Це авіаперевезення й супутні послуги. Ми віримо в довгострокові перспективи зростання прибутку в даній галузі і будемо продовжувати концентрувати увагу на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності і спрямовувати сюди інвестиції.

Обраною, оскільки ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців та інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників ми будемо продовжувати забезпечувати кращий сервіс і додаткові вигоди. Для персоналу ми будемо продовжувати пропонувати цікавішу, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дає змогу оцінити й відповідним чином винагородити їхній внесок у загальну справу. Для наших акціонерів ми будемо постійно заробляти, забезпечуючи високу фінансову віддачу».

Проаналізуйте стратегічне бачення компанії Delta Airlines. Якою бачиться менеджерам їхня компанія до кінця другого тисячоліття? Прокоментуйте елемент мотивації «Чому так, а не інакше?». Через стратегічне бачення визначте місію компанії. Які основні напрямки роботи компанії стосовно виконання місії?

Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність стратегічного бачення і чим обумовлена його необхідність?
2. Як Ви вважаєте, що варто розуміти під терміном «місія підприємства» і для кого вона потрібна? Яка значимість правильно сформульованої місії для успішної діяльності підприємства?
3. Чи можна керувати метою підприємства? Як Ви вважаєте, які функції виконують цілі підприємства?
4. Поясніть, у чому проявляються типові помилки у формулюванні цілей, і які проблеми породжують вони?
5. Що являє собою «дерево цілей»? Охарактеризуйте методи побудови «дерева цілей».
6. В чому полягає зв'язок філософії існування, бачення та місії?
7. Що є первинним: кредо керівника чи його стратегічне бачення?»



8. Як Ви вважаєте, чи є сенс поєднувати поняття «місія» і «генеральна мета»? Поясніть Вашу думку.
9. Чи можуть відрізнятись погляди на стратегічні цілі підприємства з погляду акціонерів, робітників, держадміністрації тощо?

Практичне заняття 3. Методи стратегічного аналізу діяльності підприємства (2 год.)

Метою практичного заняття є набуття знань щодо сутності та застосування різних методологій стратегічного аналізу господарської діяльності підприємства



Завдання 1

Сформулюйте своє бачення доцільності застосування українськими підприємствами стратегічного планування, вказавши його переваги та недоліки. Які основні відмінності цієї системи від довгострокового планування, яка застосовувалась ними раніше?



Завдання 2

Запропонуйте, на Вашу думку, оптимальну схему організації стратегічного планування для малої вузькоспеціалізованої, великої диверсифікованої та середньої організації, яка працює на кількох ринках.



Завдання 3

Компанія «Електромашбуд» володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ «М» (машинобудування);
- 2) підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ «К» (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ "З" (послуги зв'язку).



Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені в таблиці 2.

Необхідно з допомогою матриці BCG (Boston Consulting Group) визначити позиції секторів бізнесу компанії "Електромашбуд" і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфелю.

Таблиця 2

Фактори аналізу привабливості ринку та конкурентної позиції компанії «Електромашбуд»

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис.грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис.грн.	Відносна частка на відповідному ринку
М	400	4	ПАТ "Тяжмаш"	800	
Е	50	18	ПАТ "Прилад"	250	
К	600	6	ТОВ "Інфотек"	400	
З	200	12	ПрАТ "МТФ"	180	



Завдання 4

Підприємство «Роботрон» спеціалізується на випуску промислових роботів. Господарський портфель складається із п'яти СГП. Інформація про обсяг продажу цих СГП та їх конкурентів подана в табл. 3.

Таблиця 3

Обсяг продажу та основні конкуренти ПАТ «Роботрон»

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, млн. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Кількість конкурентів	Обсяг продажу головних конкурентів, млн. грн.	Відносна частка на відповідному ринку
СГП ₁	2,2	12	7	2,4; 2,2; 1,5	
СГП ₂	3,1	16	18	3,0; 2,8; 1,1	
СГП ₃	4,2	7	9	3,8; 3,6; 3,0	
СГП ₄	5,1	5	5	5,0; 4,8; 3,7	
СГП ₅	6,5	3	5	7,2; 1,6; 1,2	



Побудуйте поточний господарський портфель ПАТ «Роботрон» за методом Бостонської консалтингової групи. До якого типу належить кожен СГП? Яку стратегічну орієнтацію ви порекомендували б вибрати для кожного з них?



Завдання 5

Проаналізуйте позицію компанії «Навчальна книга» з допомогою моделі General Electric (GE)/ McKinsey, самостійно визначивши максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони компанії і ринкову привабливість. Відповідно до позиції компанії у моделі GE/ McKinsey визначити рекомендовану стратегію.

Таблиця 4

Фактори для аналізу конкурентної позиції та ринкової привабливості компанії «Навчальна книга»

Сильні сторони підприємства	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості	Макс. бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку			1. Темпи зростання ринку		
2. Зростання частки ринку			2. Диференціація продукції		
3. Дистрибуторська мережа			3. Особливості конкуренції		
4. Ефективність дистрибуторської мережі			4. Норма прибутку у галузі		
5. Кваліфікація персоналу			5. Цінності споживачів		
6. Відданість споживача продукції підприємства			6. Відданість споживачів торговій марці		
7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау					
8. Маркетингові переваги					
9. Гнучкість					
Загальна оцінка, балів	100		Загальна оцінка, балів	100	



Завдання 6

До складу компанії «Мерилін» входить три стратегічні господарські підрозділи (СГП): «Чистота» (виробництво миючих засобів), «Фасад» (виробництво керамічної плитки) і «Гурман» (мережа ресторанів). Користуючись наведеними нижче даними, визначте позицію кожного СГП на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця 5

Характеристика СГП компанії «Мерилін»

Показники	СГП "Чистота"	СГП "Фасад"	СГП "Гурман"
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча
Внутрішній перерозподіл	220%	95%	30%
RONA	3%	13%	8%

Визначте позиції всіх трьох СГП компанії "Мерилін" за допомогою RONA-графа і сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища у довгостроковій перспективі?

Питання для обговорення

1. Розкрийте суть матричних методів, основні особливості і охарактеризуйте основні етапи портфельного аналізу матричними методами.
2. Розкрийте основні стратегії портфельної матриці BCG. Проаналізуйте її переваги і основні недоліки.
3. Охарактеризуйте матрицю GE / McKinsey і її значення в портфельному аналізі, переваги і неділки моделі в оцінці бізнесу. З'ясуйте спільні і відмінні ознаки матриці GE / McKinsey і матриці BCG.
4. Які можливості у формуванні корпоративної стратегії пов'язані з використанням методу ADL?
5. Які матричні методи дослідження, на Вашу думку, найпродуктивніші?



Практичне заняття 4. Концептуальні основи інноваційного менеджменту (2 год.)

Метою практичного заняття є набуття розуміння сутності інноваційних процесів в Україні і світі



Завдання 1

За допомогою професійної літератури, статистичних щорічників та мережі Інтернет проаналізуйте вітчизняні і світові тенденції в одному із видів інновацій:

- продуктові;
- технічні;
- технологічні;
- управлінські;
- ринкові.

Охарактеризуйте найбільш вагомі і стійкі тренди, що формують стан і перспективи розвитку сучасної світової і національної інноваційних систем. Проведіть порівняльний аналіз світових та українських тенденцій, а також аналіз причин їх виникнення, прогнози на середньо- і довгострокову перспективу.



Завдання 2

Запропонувати інноваційну ідею для запровадження бізнесу в м. Рівне або розвитку існуючого підприємства. Охарактеризувати відповідний тип інновації.

Опис продуктової інновації потрібно здійснювати за такою структурою:

- 1) назва інновації;
- 2) описати елементи виробу, що є інноваційними для підприємства і мають суттєве науково-технічне значення для галузі, регіону, країни;
- 3) порівняти новий (оновлений) продукт з наявним на підприємстві (на ринку) й оцінити його конкурентоспроможність у порівнянні з аналогами конкурентів;
- 4) у разі розроблення проекту започаткування інноваційного бізнесу, що полягає у розробленні і комерціалізації продуктової



інновації, потрібно описати ключові споживчі і технічні характеристики нового товару (послуги), а також перспективи патентування торгової марки, дизайну, технічних і конструкторських рішень.

Опис технологічної інновації потрібно здійснювати за такою структурою:

- 1) назва інновації;
- 2) описати елементи технології, що є інноваційними для підприємства і мають суттєве науково-технічне значення для галузі, регіону, країни;
- 3) порівняти нову технологію з наявною стосовно продуктивності, економічності, якості тощо;
- 4) вказати елементи, що розроблятимуться підприємством самостійно і елементи, що придбаватимуться як права інтелектуальної власності.

Опис організаційної (управлінської) інновації потрібно здійснювати за такою структурою:

- 1) назва інновації;
- 2) описати суть змін у системі управління організації та очікувані результати їх застосування;
- 3) описати елементи організації управління, що є інноваційними для підприємства;
- 4) зазначити перелік підрозділів, що зазнають організаційних змін, та назви організаційних одиниць, що будуть створені в результаті реалізації проекту, із зазначенням функцій підрозділів, що зазнають змін, та нових функцій нових підрозділів, які виконуватимуться після реалізації проекту;
- 5) вказати організаційні зміни, що розроблятимуться і впроваджуватимуться підприємством самостійно і зміни, що реалізовуватимуться за допомогою консалтингових організацій.

Опис ринкової (маркетингової) інновації потрібно здійснювати за такою структурою:

- 1) назва інновації;
- 2) навести причини ініціації проекту, тобто завдання, які підприємство планує вирішувати за допомогою реалізації проекту;
- 3) описати зміни, які планується здійснити у кожній зі складових комплексу маркетингу, або при проведенні маркетингових



- 4) навести перелік результатів, які прагне отримати підприємство у результаті реалізації проекту.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте поняття «інновація», «новація», «нововведення». Поясніть відмінності та взаємозв'язок між ними.
2. Поясніть суть понять «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес». Як Ви вважаєте, чи є між ними взаємозалежність? Поясніть свою точку зору.
3. Поясніть сутність і завдання стратегічного управління інноваціями.
4. Охарактеризуйте основні складові оперативного управління інноваціями.

Практичне заняття 5. Державна підтримка інноваційних процесів. Інноваційна інфраструктура (2 год.)

Метою практичного заняття є набуття розуміння сутності державного регулювання інноваційних процесів та умінь застосовувати важелі державного регулювання для створення передумов інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.



Завдання 1

Проаналізуйте ймовірні причини неефективності державного регулювання інноваційної діяльності і запропонуйте систему заходів, за допомогою якої можна вирішити зазначені проблеми. Результати роботи доцільно оформлювати у табл. 6.

Ситуація 1

Протягом останніх п'яти років у традиційних галузях економіки (легка промисловість, енергетична галузь, вугільна галузь) спостерігається спад економічної активності, що потребує скорочення значної кількості персоналу, створює дисбаланс в розвитку інших галузей. Тому підприємства зазначених галузей потребують залучення інвестицій в модернізацію технологічних



процесів. Разом з тим, досить активно розвивається посередницька діяльність, роздрібна і гуртова торгівля. Розробіть комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію зазначених проблем. Результати роботи доцільно оформлювати у табличній формі (табл. 6).

Ситуація 2

Після тривалої економічної кризи в державі розпочалось економічне зростання. Однак, темпи зростання є низькими, що пов'язано з моральним і фізичним старінням технологій, зумовленим не проведенням технічного переоснащення виробництва під час кризи. З метою стимулювання інноваційної діяльності держава запровадила податкові пільги. Проте, ці заходи не дають очікуваного результату.

Ситуація 3

В Україні одним як із методів активізації інноваційної діяльності з 1992 року використовується програмно-цільовий підхід. „Цей метод – визнаний розвинутими країнами світу не тільки як ефективний інструмент вирішення нагальних внутрішніх національних науково-технічних проблем, але й як засіб інтернаціоналізації науки, пошуків на основі її розвитку покращення умов життя людей, їхнього добробуту, підвищення вкладу реалізації наукових ідей в економіку різних країн світу”.

Постановою ВРУ №2705-ХІІ від 16.10.92 було визначено 7 пріоритетних напрямків науково-технічного розвитку, зокрема: охорона здоров'я людини (12 програм), охорона природного навколишнього середовища (7 програм), виробництво, переробка та збереження сільськогосподарської продукції (13 програм), екологічно чиста енергетика та ресурсозберігаючі технології (11 програм), перспективні інформаційні технології, прилади комплексної автоматизації, системи зв'язку (9 програм), нові речовини і матеріали (7 програм), наукові проблеми розбудови державності України (3 програми). За результатами конкурсу ДНТП-97 сформовано 62 програми. Проте, жодна з цих програм не фінансується в повному обсязі (недофінансування за більшістю програм сягає до 50%), близько 7% проектів впроваджується у виробництво, у програмах часто беруть участь дріб'язкові проекти, які не пов'язані між собою.

Ситуація 4



У світовому поділі праці за структурою інноваційної діяльності Україна може зайняти чільне місце в науково-дослідній і дослідно-конструкторській сфері, оскільки ще за часів Радянського Союзу було створено потужний технологічний (науково-технічний) потенціал. Але в Україні немає можливостей перетворити цей потенціал в інноваційний, тому часто науково-технічні розробки, в кращому випадку дослідні зразки, як правило, передаються (продаються) до впровадження в інші країни.

Таблиця 6

Головні проблеми	1. ...		
	...		
Причини проблем	1.1....		
	...		
Методи ліквідації проблем			
Економічні важелі	Назва	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
	1.1.1...		
	...		
Сукупний вплив економічних важелів на вирішення проблеми			
Адміністративні важелі	1.1.1...		
	...		
Сукупний вплив адміністративних важелів на вирішення проблеми			
Загальний висновок			



Завдання 2

Охарактеризуйте державне регулювання інноваційної діяльності в країнах світу (за вибором студента) та визначте, який досвід регулювання інноваційної діяльності в обраних країнах світу можна застосувати в Україні.



Завдання 3

«Китай - золота жила для ТНК»

Китай переживає справжній бум іноземних інвестицій: закордонні компанії торік вклали сюди рекордні 55 млрд доларів.

Китай є провідним експортером в світі, що розвивається, причому на фінансовані з-за кордону компанії доводилося минулого року приблизно 50 % (близько 275 млрд доларів) всього китайського експорту.

В останні роки все чіткіше проявляється інша тенденція: ТНК приваблює китайський внутрішній ринок, який став більш прибутковим і більш розвиненим, ніж можна було собі уявити кілька років тому. У той час як стан справ в економіках США, ЄС та Японії залишає бажати кращого (цього року економічне зростання в цих трьох зонах складе не більше 3 %), зростання китайської економіки досягає 7-8 % на рік. І хоча поки більшість китайців не можуть собі дозволити купувати навіть не дуже дорогі іноземні товари, однак дохід на душу населення істотно виріс. У Східному Китаї, наприклад, він вже досяг 1200 доларів. У результаті виник ринок товарів для 470 млн людина із середніми і трохи більш низькими доходами.

Для компаній на кшталт німецької Siemens і американської Motorola китайський ринок став найбільш важливим у виробництві мобільних телефонів і аксесуарів до них, приносячи щорічно мільярди доларів. Японський лідер з випуску електроніки та промислового обладнання - компанія Toshiba колись використовувала Китай тільки як базу для експорту, а тепер дві третини того, що продається на місцевому ринку, виробляється на її 34 китайських же виробництвах. Продажі Toshiba в КНР досягли в 2001 році 2 млрд доларів. Eastman Kodak контролює приблизно 63 % місцевого ринку фотоплівок - саме час говорити про монополію цієї компанії в країні. Eastman Kodak вважає Китай своїм другим за величиною ринком після США, і її продажі там ростуть, як ніде в світі. Прибуток General Motors від виробництва автомобілів, що випускаються в Китаї, щонайменше в два рази вище, ніж від виробництва аналогічних моделей в США. Мережі швидкого харчування McDonald's і Kentucky Fried Chicken (KFC) розгорнули в Китаї в цілому 700 ресторанів і щорічно відкривають безліч нових точок. Представники KFC не втомлюються повторювати: "Китай для нас - це справжня золота жила".

Не дивно, що компанії, що вже працюють на внутрішньому ринку КНР, продовжують нарощувати інвестиції. За даними китайського національного статистичного бюро, третина іноземних



інвестицій в країну надходить від компаній, які отримують тут значний прибуток і реінвестують свої доходи.

Сьогодні складно когось здивувати інформацією про експансію Китаю на зарубіжні ринки - зростання інвестицій в іноземні активи наголошується в КНР з 2000 року. За перші три місяці 2012 -го Китай інвестував за кордоном 19,3 млрд доларів - в три рази більше, ніж за перший квартал 2011 -го, і на мільярд доларів більше, ніж за весь минулий рік.

За підсумками минулого року Китай вийшов на перше місце з інвестицій в іноземні активи серед країн. Так що очевидно, що цього року його лідируюче становище лише зміцниться.

Безперечні успіхи і у китайських виробників. Ще якихось п'ять років тому компанії Huawei і ZTE ніхто не знав, а сьогодні вони в числі лідерів індустрії, їх стенди на виставці - одні з найбільших, а кімната переговорів - взагалі з літаковий ангар. Компанія Huawei здивувала відвідувачів Mobile World Congress 2012 статуєю Пегаса, зібраної з смартфонів власного виробництва. На її спорудження пішло 720 годин і 3500 гаджетів. «Китайські компанії дуже активно працюють на ринку, причому не тільки щодо просування своїх продуктів, але і R & D, а також ресурсів і засобів, які вони готові вкладати в розвиток нових напрямків. Відбувається зміна балансу, міняються правила гри. Це проявляється навіть при веденні переговорів. Якщо раніше вони велися на міжнародному англійською, то сьогодні китайці все частіше вважають за краще спілкуватися своєю мовою через перекладача. Так, Huawei показала смартфон Ascend D Quad з чотирьохядерним процесором власного виробництва, який, за заявою самої компанії, є найшвидшим у світі.

Визначте основні причини ситуації, що склалась. Структуруйте причини за важливістю. Визначте основні конкурентні переваги китайських виробників перед українським, внаслідок яких китайська продукція заповнила вітчизняний ринок. Запропонуйте шляхи розвитку українських технологій та поширення в Україні та за кордоном.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте основні принципи державного регулювання інноваційних процесів.



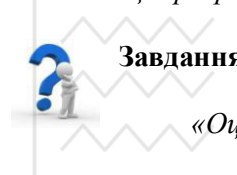
2. Як Ви вважаєте, що варто додати чи прибрати із «Концепції розвитку національної інноваційної системи», щоб підвищити інноваційну активність сучасних українських підприємств. Поясніть свою точку зору.

3. Охарактеризуйте основні методи і механізми економічного стимулювання інноваційної діяльності в Україні.

4. Поясніть особливості надання державної фінансової підтримки інноваційним підприємствам в Україні

Практичне заняття 6. Планування інноваційної діяльності (2 год.)

Метою практичного заняття є набуття умінь складання планів в системі стратегічного управління підприємства, оцінювання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання та набуття компетенцій розроблення інноваційних програм підприємства



Завдання 1

«Оцінювання інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання»

Підприємство ТОВ «АГРОБІЗНЕС» має на меті розробити інноваційну стратегію розвитку на наступні 5 років. Масштаб та зміст проєктів, що будуть реалізовуватись у межах стратегії залежатимуть від величини інноваційного потенціалу організації. Оцініть інноваційний потенціал за допомогою інформації, наведеної у додатку 1, за поточний та попередній роки. Побудуйте павукоподібну діаграму* за розрахованими даними із зазначенням граничних значень складових інноваційного потенціалу. Зробіть висновки про рівень інноваційного потенціалу, його динаміку та дії керівництва щодо його підвищення (збалансування показників).

***Примітка.** На павукоподібній діаграмі потрібно відобразити індекси, що характеризують відношення фактичного значення фактору інноваційного потенціалу до бажаного (для факторів зі зворотною залежністю – навпаки). Бажані значення на павукоподібні дорівнюють 1.



Завдання 2



«Розробка плану оновлення продукції»

Оптимізуйте програму оновлення продукції підприємства, використовуючи інформацію наведену в додатку 2.

Розроблення інноваційної продуктової програми підприємства базується на забезпеченні балансу потреб, зумовлених інноваційною діяльністю, та можливостей її здійснення з урахуванням ступеня модернізації продукції.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте трактування поняття «інноваційний потенціал» зарубіжними та вітчизняними дослідниками. Поясніть в чому схожість та відмінність трактувань.
2. Поясніть зв'язок компонентів інноваційного потенціалу
3. Поясніть особливості науково-практичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства
4. Охарактеризуйте особливості оцінювання та управління інноваційним потенціалом фірм комутантів та наукоємних підприємств. Поясніть відмінності в методиках оцінювання.
5. Охарактеризуйте особливості інноваційної політики
6. Проведіть порівняльну характеристику типів стратегічної конкурентної інноваційної поведінки
7. Охарактеризуйте особливості планування інноваційних програм

Практичне заняття 7. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності (2 год.)

Метою практичного заняття є набуття умінь щодо виявлення ефектів, що отримуються внаслідок реалізації інноваційного проекту, їх кількісний та якісний аналіз



Завдання 1

Підприємство виробник швейного обладнання випускає варіанти обладнання для лазерного розкрою тканини. Річний випуск продукції на новому обладнанні – 25 тис. шт. Показник нормативної



ефективності – 0,15. Визначити річний економічний ефект від впровадження нового обладнання.

Таблиця 7

Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження нового обладнання

Показники	Лазерне устаткування	Традиційне устаткування
1. Сукупні капітальні вкладення, тис. грн	500	125
2. Витрати по експлуатації, тис. грн. за рік	20	15
3. Продуктивність установки, од. за рік	15	5
4. Термін служби установки, років	8	7
5. Витрати по розкрою 1 костюма грн./виріб	4,5	8



Завдання 2

Підприємство, яке займається виробництвом фарби, використовує новий компонент в технології її виробництва. Вартість традиційного типу сировини 12 грн./кг, нової сировини – 15 грн./кг. Розрахувати економічний ефект використовуючи наведені дані в табл.8.

Таблиця 8

Вихідні дані для розрахунку ефекту від використання нових предметів праці

Показники	I вид продукції	II вид продукції	III вид продукції
1. Витрати сировини нового типу, кг/1т	1,8	3,5	3,6
2. Витрати традиційного типу сировини, кг/т	3,5	3,8	4
3. Обсяг випуску продукції, т	800	1000	500
4. Економія витрат споживача із розрахунку на 1т продукції, грн./т	30	25	40



Завдання 3

Визначте величину економічного ефекту від запровадження машинобудівним заводом виробництва нових видів



автонавантажувачів, які він планує випускати протягом п'яти найближчих років, якщо річний обсяг випуску автонавантажувачів 1120 шт. Собівартість навантажувача – 92000 грн., а гуртова ціна становить 100000 грн. Прибуток оподатковується за ставкою 19%, інші збори і платежі (% до балансового прибутку) становлять 4%. Річна норма дисконту становить 12%.



Завдання 4

Визначте величину загального економічного ефекту від використання нової потокової лінії з виробництва дитячого харчування. Процес проектування і підготовки документації розрахований на 2 роки. Вартість цих робіт 40 тис. грн., які розподілені за роками: 30 тис. грн. – першого року і 10 тис. грн. – другого. Витрати на виготовлення необхідного обладнання становлять 111,7 тис. грн. Виготовлення і монтаж потокової лінії, вартість якої 10,9 тис. грн., мають бути виконані протягом року. Діюча лінія забезпечить виробництво 300 тис. ум. банок харчування за рік за ціною 1,2 грн. за ум. банку та з собівартістю 0,9 грн. за умовну банку. Додаткові одноразові витрати у процесі експлуатації потокової лінії становлять 2,6 тис. грн./рік. Термін експлуатації лінії 6 років. Норма дисконту – 12%.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте види ефектів від інноваційної діяльності та їх взаємозв'язок
2. Охарактеризуйте показники, що базуються на втраті вартості грошей в часі
3. Поясніть чому при оцінюванні ефективності інновацій необхідно враховувати виробничу ефективність у виробника інновації.
4. Охарактеризуйте основні методи оцінювання науково-технічної результативності інновацій
5. Як Ви вважаєте, які є фактори впливу на ефективність інноваційної політики?
6. Охарактеризуйте оцінку ефективності державної інноваційної політики.



4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Метою та завданням самостійної роботи студентів при вивченні дисципліни «Інноваційний та стратегічний менеджмент» є:

- опрацювання та осмислення лекційного матеріалу;
- підготовка на основі самостійного вивчення окремих питань з теоретичних проблем дисциплін;
- надання можливості студентам виконання індивідуальних робіт, що відповідають професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного зворотнього зв'язку між студентами та викладачам у процесі самостійної роботи над дисципліною.

Розподіл годин самостійної роботи для студентів денної форми навчання:

7 год. – підготовка до аудиторних занять;

18 год. – підготовка до контрольних заходів;

35 год. – опрацювання окремих тем програми або їх частин, які не викладаються на лекціях.

Розподіл годин самостійної роботи для студентів заочної форми навчання:

3 год. – підготовка до аудиторних занять;

18 год. – підготовка до контрольних заходів;

69 год. – опрацювання окремих тем програми або їх частин, які не викладаються на лекціях.

5. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Генезис інноваційних концепцій досягнення лідерства на ринку
2. Зміст і взаємозв'язок корпоративної, бізнес-стратегії та функціональної стратегії підприємства
3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства
4. Методи вибору стратегічних рішень
5. Вплив теорії корисності на прийняття стратегічних рішень
6. Стратегічна діагностика середовища організації
7. Теорії інноваційного розвитку та її сучасні концепції



8. Інноваційний процес як об'єкт інноваційного менеджменту
9. Особливості організаційних форм інноваційної діяльності
10. Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні
11. Конкурентоспроможність і мотивація оновлення виробництва
12. Організація НДДКР і проектування
13. Основи організаційно-технологічної підготовки виробництва нововведень
14. Фінансування нововведень і ризики
15. Особливості управління персоналом в інноваційних організаціях
16. Інновації й організаційні структури інноваційного менеджменту
17. Основні підходи до визначення ролі стратегічного менеджменту в компанії
18. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок.
19. Типи, зміст і взаємозв'язок функціональних стратегій
20. Зміст та особливості використання підприємством цінових стратегій
21. Зміст, роль і особливості розробки виробничої стратегії
22. Подолання опору у процесі реалізації стратегічних змін на підприємстві
23. Зміст і особливості інноваційної стратегії підприємства
24. Матричний аналіз портфеля бізнесу підприємства
25. Використання матриці БКГ при виборі стратегії на підприємстві
26. Використання матриці GE / McKinsey при виборі стратегії на підприємстві
27. Комплексне забезпечення процесу реалізації стратегії
28. Розвиток захисту прав на об'єкти інтелектуальної діяльності при реалізації інноваційної діяльності
29. Дослідження показників ефективності економіки інноваційного підприємства
30. Дослідження та удосконалення бізнес-планування інноваційного розвитку
31. Удосконалення інноваційних підходів до енергозбереження підприємства
32. Розвиток системи управління інноваційними проектами
33. Удосконалення управління інноваційними проектами



34. Управління ризиками при впровадженні інновацій підприємства

35. Планування та управління програмами НДДКР

6. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності студента при оцінюванні результатів поточного контролю з навчальної дисципліни «Інноваційний та стратегічний менеджмент», є:

- виконання всіх видів навчальної роботи, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих літературних джерелах;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо).

Оцінювання результатів усіх форм контролю передбачено у 100-бальній шкалі.

Критерії оцінювання результатів поточної роботи (завдань, що виконуються на практичних, результати самостійної роботи студентів) проводиться у % від кількості балів, виділених на завдання, із заокругленням до цілого числа:

0% – завдання не виконано; 40% – завдання виконано частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру; 60% – завдання виконано повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці; 80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо); 100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

Розподіл балів, які отримують студенти денної форми навчання

Поточний контроль								Сума
Змістовий модуль 1 (50 балів)				Змістовий модуль 2 (50 балів)				
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	100
10	13	15	12	10	12	13	15	

T1 – T8 – теми змістових модулів



Оцінювання студентів заочної форми навчання відбувається на підставі виконаного і захищеного індивідуального завдання, виконання завдань на аудиторних заняттях та модульного контролю.

Розподіл балів, які отримують студенти заочної форми навчання

Підготовка індивідуального завдання		Захист індивідуального завдання	Аудиторна робота	Екзамен	Сума
ЗМ 1	ЗМ 2				
15	10	15	20	40	100

Позитивні оцінки виставляються тільки тим студентам, які виконали всі види навчальної роботи, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни, і набрали за результатами поточного контролю не менше 60 балів.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	зараховано
82-89	
74-81	
64-73	
60-63	
35-59	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

7. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. Суми : Університетська книга, 2015. 334 с.

2. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуторов, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко. Вид. 2 - ге, доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 234с.
3. Кіндрацька, Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Львів : Львівська політехніка, 2010. 408 с.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. К. : ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002. 560 с.
5. Череп А. В. Інноваційний менеджмент : підручник / Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О. Г. К. : Кондор, 2014. 452 с.

Допоміжна

1. Король Б. О., Мороз Е. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2015. 263 с.
2. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
3. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2006. 312 с.
4. Школа І. М. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / І. М. Школа, І. В. Бутирська. Чернівці : Книги – XXI, 2010. 312 с.
5. Менеджмент організації: інтерактивні форми навчання : навч. посіб. / Т. О. Кузнецова, А. С. Щербакова, О. Ю. Судук. Рівне : НУВГП, 2012. 373 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/2319/>
6. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук. Рівне : НУВГП, 2016. 291 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/4282/>



**Додаток А. Вихідні дані для оцінювання інноваційного
потенціалу підприємства**

Таблиця 1.1

Назва показника	Од. виміру	Значення за роками	
		попередній	поточний
Виручка від реалізації продукції, всього	тис. грн.	$2500+100*N$	$3700-200*N$
в т.ч.: модернізованої	тис. грн.	$1200+50*N$	$2000-150*N$
принципово нової	тис. грн.	$240+6*N$	$50+10*N$
Витрати всього,	тис. грн.	$2400+110*N$	$3600-210*N$
в т.ч.: фонд заробітної плати всього,	тис. грн.	$1800-50*N$	$1300+10*N$
в т.ч. науково-технічних працівників	тис. грн.	$150+5*N$	250
витрати на придбання технологій	тис. грн.	$40+5*N$	$10+3*N$
витрати на дослідно- конструкторські роботи	тис. грн.	$25+0,5*N$	$5+1*N$
Кількість працівників всього	чол.	$40+N$	$45+N$
Кількість працівників, задіяних в реалізації інноваційних проектів	чол.	$25+N$	$26-2*N$
Кількість науково-технічних працівників	чол.	6	7
Кількість науково-технічних працівників з науковими ступенями (званнями)	чол.	1	1
Кількість науково-технічних працівників віком до 50 років	чол.	2	2
Вартість обладнання всього,	тис. грн.	$10000+500*N$	$12000+300*N$
у т.ч.: модернізованого	тис. грн.	$6000-300*N$	$5000-400*N$
Вартість обладнання з терміном експлуатації до 10 р	тис. грн.	$7000-200*N$	$7500-250*N$
Середня тривалість розроблення одного нововведення	років	$2,5+0,1*N$	$3-0,1*N$
Середня тривалість впровадження одного нововведення	років	$0,3+N/10$	$2-N/10$
Кількість розроблених нових (модифікованих) виробів	шт.	$3+N$	$15-N$
Кількість нових виробів запроваджених у виробництво	шт.	$2+N$	$12-N$



Таблиця 1.2

Назва показника	Нормативні значення	
	Бажане	Мінімально прийнятне
1. Частка сумарних витрат на НДДКР і придбання технологій в загальних обсягах витрат на виробництво.	4%	2%
2. Частка витрат на власні НДДКР у загальних обсягах витрат на виробництво.	3%	1,5%
3. Частка персоналу, задіяного в інноваційних проектах від загальної чисельності персоналу підприємства.	60%	30%
4. Частка науково-технічних спеціалістів у загальній чисельності персоналу підприємства.	10%	5%
5. Середній кваліфікаційний рівень науково-технічних спеціалістів.	10%	5%
6. Питома вага науково-технічних спеціалістів, старших за 50 років.	20%	60%
7. Співвідношення середньої заробітної плати науково-технічних спеціалістів і середньої заробітної плати на підприємстві.	150%	75%
8. Коефіцієнт модернізації обладнання.	50%	25%
9. Питома вага обладнання з терміном експлуатації до 10 р.	70%	35%
10. Середня тривалість розроблення одного нововведення.	2	4
11. Результативність запровадження нововведень.	100%	50%
12. Середня тривалість запровадження нововведення.	0,5	1
13. Частка реалізованої принципово нової продукції від загального обсягу інноваційної продукції.	10%	5%
14. Частка реалізованої удосконаленої продукції від загального обсягу реалізованої продукції.	60%	30%

**Додаток Б. Вихідні дані для розроблення програми оновлення продукції**

Показник					Рік планового періоду		
					1	2	3
1. Максимальна кількість виробів, яка може оновлюватись в 1 рік, шт.					2		
2. Прогнозовані чисті прибутки підприємства, тис. грн.					$55+N*2$	$60+5*N$	$70+10*N$
3. Амортизаційні відрахування, тис. грн.					$25+2*N$	$25+N$	$15+2*N$
4. Чисті прибутки, які мають цільове використання ($ЧП_{\min}$)					$55-N$	$80-2*N$	$30+5*N$
5. Фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на оновлення виробів, тис. грн. (с.2+с.3-с.4)							
6. План щорічних витрат на оновлення виробів, тис. грн.					$20+2*N$	$30+2*N$	$30+2*N$
7. Сукупні одноразові витрати на оновлення максимальної кількості виробів, тис. грн.							
Вироби	Пріоритетність фінансування оновлення виробів	Плановий рік вкладення засобів в оновлення виробів	Базові одноразові витрати на оновлення виробів	Ступені модернізації			
В. 1	2	2	$25+N$				
В. 2	1	3	$15+2*N$				
В. 3	4	1	$5+N$				
В. 4	6	1	$7+N$				
В. 5	7	1	$9+N$				
В. 6	3	3	$11+N$				
В. 7	5	1	$15+N$				
8. Номери виробів, які потрібно оновлювати у відповідності до потреб ринку							
9. Номери виробів, які за пріоритетністю можуть бути включені в інноваційну програму							
10. Коефіцієнт можливості здійснення інноваційної діяльності (E)							
11. Вироби, які включені в інноваційну програму за результатами аналізу коефіцієнта можливості здійснення інноваційної діяльності.							

Інформація для розрахунку коефіцієнтів модернізації виробів

Показники	№ виробу						
	1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт модернізації							
<i>Коефіцієнт модернізації, що враховує виробничу гнучкість</i>							
Важливість коефіцієнта	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Трудоємність виготовлення деталей виробу							
- оригінальних	18+2*N	18+3*N	18+N	20+3*N	12+4*N	14+2*N	3*N
- оригінальних покупних	6+3*N	6+4*N	20+N	30+2*N	6+2*N	6+5*N	5+6*N
- оригінальних кріпильних	7+N	7+N	4+N	7+2*N	7+3*N	7+N	7+3*N
- старих	19+2*N	14+2*N	19+2*N	9+2*N	1+N	2+N	29+3*N
- старих покупних	12+2*N	10+2*N	12+N	6+N	11+N	6+N	10+N
- старих кріпильних	8+2*N	8+N	8+N	9+N	18+N	2*N	18+N
<i>Коефіцієнт модернізації, який враховує кадрову гнучкість</i>							
Важливість коефіцієнта	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Кількість прийнятих працівників	20+N	40+N	10+N	18+N	12+N	10+N	30+2*N
Кількість працівників, яких потрібно скоротити	20+2*N	16+N	30+N	26+N	8+N	60+N	6+3*N
Кількість працівників у момент прийняття рішення про модернізацію виробу	120	120	120	120	120	120	120
<i>Коефіцієнт модернізації, що враховує організаційну стійкість</i>							
Важливість коефіцієнта	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Кількість підрозділів підприємства, в яких здійснювалась реорганізація, пов'язана з оновленням виробу (з урахуванням створення нових підрозділів)	3	12	2	8	1	5	10
Загальна кількість підрозділів підприємства	8+N	8+N	8+N	8+N	8+N	8+N	8+N