

Міністерство освіти і науки України
ВСП « Ковельський промислово-економічний фаховий коледж
Луцького національного технічного університету»



ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Методичні вказівки для здобувачів освітньо-професійного
ступеня фаховий молодший бакалавр
денної форми здобуття освіти.

Ковель, 2025

УДК 811.11(07)

А 64

Затверджено до видання методичною радою ВСП «КПЕФК ЛНТУ»
протокол № 1_ від « 18» вересня 2025 року

Голова методичної ради ВСП «КПЕФК ЛНТУ» _____ Ігор ІЛЮШИК

Розглянуто і схвалено на засіданні циклової комісії з обліку і оподаткування та менеджменту спеціальностей галузі знань D3 Менеджмент ВСП «Ковельський промислово-економічний фаховий коледж ЛНТУ», протокол № 1 від « 29 » серпня 2025 року.

Голова циклової комісії _____ Світлана САМЧИНСЬКА

Електронна копія друкованого видання передана до книжкового фонду бібліотеки ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Завідувачка бібліотеки _____ Неля ТЕЛЮЧИК

(підпис)

Укладачі: _____ Оксана ШОВКОВИЧ, Євген СЕЛІВОНЧИК, викладач ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Рецензент: _____ Світлана МИХАЛЕВИЧ, к.е.н., викладач ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Відповідальний за випуск: _____ Леся ПРОКОПЧУК, методист ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Інноваційний менеджмент : конспект лекцій для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр спеціальності менеджмент денної форми здобуття освіти/уклад. Оксана ШОВКОВИЧ, Євген СЕЛІВОНЧИК – Ковель: ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2025. – ____ с.

У методичних вказівках подано сучасні підходи до інноваційного менеджменту: управління інноваційними процесами, формування стратегії розвитку, комерціалізація нововведень та розвиток стартапів. Матеріал відзначається практичною спрямованістю й сприяє формуванню компетентностей у сфері інноваційного бізнесу.

Зміст

Тема. Сутність і завдання інноваційного менеджменту.....	4
Тема. Класифікація інновацій. Життєвий цикл інновацій.....	
Тема. Інновації, розвиток конкуренції та економічне зростання.....	
Тема. Передумови виникнення інноваційних теорій. Інноваційні теорії економічний розвиток.....	
Тема. Еволюційно-інституціональні теорії економічного розвитку. Теорії управління знаннями як основою інноваційного розвитку.....	
Тема. Еволюція парадигми економічного розвитку	

Розділ 1. Інноваційний менеджмент у системі управління організацією

Тема. Сутність і завдання інноваційного менеджменту.

Інноваційний менеджмент — це управління процесом створення, впровадження та комерціалізації інновацій.

Його головна мета — підвищити конкурентоспроможність підприємства шляхом ефективного управління інноваційною діяльністю. Це досягається через виконання низки завдань:

- формування стратегічної інноваційної політики
- визначення цілей
- розробка планів та програм
- контроль за їх виконанням

Важливо також створювати належну структуру управління, підбирати кваліфіковані кадри та мотивувати їхню інтелектуальну працю. Особлива увага приділяється аналізу світових тенденцій науково-технічного прогресу. Інноваційний менеджмент ґрунтується на таких **принципах**, як *дослідницький стиль прийняття рішень, творчий підхід до непередбачених ситуацій та підвищення оперативності управління*.

Інновація — це новостворена або вдосконалена конкурентоспроможна технологія, продукція чи послуга, яка суттєво покращує виробництво або соціальну сферу. Інновація виконує **три основні функції**:

- відтворювальну, тобто дохід від неї може бути спрямований на розширене відтворення
- інвестиційну, оскільки прибуток можна використовувати для фінансування нових інновацій
- стимулюючу, бо отриманий прибуток спонукає підприємство до постійного вдосконалення своєї діяльності

З поняттям «інновація» пов'язані інші терміни. **Новація** — це ідея або результат дослідження, тоді як **нововведення** — це практичне освоєння цієї новації. **Винахід** є новим технічним рішенням, а **відкриття** — це встановлення раніше невідомих закономірностей. На відміну від відкриттів чи винаходів, які можуть бути випадковими та не мати комерційної мети, **нововведення** — це завжди цілеспрямований процес, орієнтований на отримання вигоди.

Інновації можна класифікувати за багатьма ознаками:

- 1) За ступенем новизни вони поділяються на *базові* (нові фундаментальні досягнення), *модифіковані* (адаптація існуючих) та *псевдоінновації* (незначні зміни).

- 2) За змістом виділяють *продуктові* (нові продукти), *технологічні* (нові способи виробництва), *управлінські* (вдосконалення методів управління) та *соціальні інновації* (покращення умов праці).
- 3) За причинами виникнення інновації бувають *реактивні*, які є відповіддю на дії конкурентів, та *стратегічні*, що мають випереджальний характер.
- 4) За масштабом новизни інновації можуть бути *світового, національного, галузевого або підприємства рівня*.

Інноваційна діяльність — один із ключових факторів економічного розвитку. Перехід до інноваційного типу розвитку означає постійні та систематичні нововведення, що створюють конкурентні переваги та нові ринкові ніші. Цей перехід зумовлений насиченістю світового ринку та потребою в індивідуалізації товарів.

Країни з інноваційним типом розвитку відрізняються зростанням «знаннємісткості» ВВП, збільшенням частки нематеріальних активів та зростанням інвестицій у науку, освіту та дослідження.

Для України активізація інноваційної діяльності є критично важливою для інтеграції у світову економічну систему. Це вимагає усунення таких перешкод, як недостатнє фінансування, недосконале правове регулювання та відсутність розвиненої інноваційної інфраструктури.

Тема. Класифікація інновацій. Життєвий цикл інновацій

Інновації, як ключовий елемент сучасного економічного розвитку, є надзвичайно різноманітними і потребують чіткої систематизації для ефективного управління. Автори підручника класифікують їх за кількома важливими ознаками, що дозволяє глибше зрозуміти їхню сутність та функціональне призначення.

Одним із головних критеріїв є ступінь новизни. За цим критерієм інновації поділяються на *базові, модифіковані та псевдоінновації*. **Базові інновації** – це фундаментальні нововведення, що кардинально змінюють існуючі ринки або створюють нові галузі. Вони є результатом проривних наукових відкриттів і технологій, які не мають аналогів на момент їхньої появи. Прикладом може слугувати винахід електрики, комп'ютера або, в сучасну епоху, штучного інтелекту. Ці інновації формують основу для подальшого розвитку. Натомість, **модифіковані інновації** є результатом адаптації вже існуючих базових новацій до потреб ринку. Це можуть бути покращення, удосконалення або розширення функціоналу вже відомих продуктів чи процесів. *Наприклад*, випуск нової моделі смартфона з покращеною камерою є типовою модифікованою інновацією. Найменш значущими в цій класифікації є **псевдоінновації**, які

характеризуються лише незначними змінами. Вони, як правило, є проявами моди або маркетингових стратегій і не несуть суттєвої функціональної новизни.

За змістом, інновації поділяються на продуктові, технологічні, управлінські та соціальні. **Продуктові інновації** — це створення абсолютно нових продуктів або значне поліпшення вже існуючих, що підвищує їхню привабливість для споживача. **Технологічні інновації** стосуються впровадження нових, ефективніших способів виробництва, що дозволяє знижувати собівартість або покращувати якість. **Управлінські інновації** спрямовані на вдосконалення організаційних структур, методів управління, форм роботи та комунікації всередині підприємства. **Соціальні інновації** зосереджені на поліпшенні соціальних аспектів, таких як умови праці, екологічна безпека або доступ до освіти.

За причинами виникнення розрізняють реактивні та стратегічні інновації. **Реактивні** є відповіддю на зовнішні виклики, наприклад, на нововведення, що були впроваджені конкурентами. Їхня мета — зберегти конкурентні позиції та вижити на ринку. **Стратегічні інновації**, навпаки, є ініціативними та випереджальними. Вони реалізуються з метою отримання нових конкурентних переваг у майбутньому і часто вимагають значних інвестицій та ризику.

Класифікація за масштабом новизни допомагає визначити рівень унікальності інновації. Інновація може бути новою для всього світу, окремої країни, конкретної галузі або лише для одного підприємства. Це допомагає оцінити її потенційний вплив і масштаб поширення.

Життєвий цикл інноваційного проєкту є невіддільною частиною інноваційного процесу. Хоча в підручнику він не виділений в окремий розділ, його етапи детально описуються в контексті послідовного перетворення наукових ідей на комерційно успішний продукт. Інноваційний процес, на відміну від простого виробництва, є безперервним та динамічним. Він не закінчується з впровадженням, а продовжується з моменту поширення та вдосконалення інновації.

Цей процес починається з *фундаментальних досліджень*, де відбувається пошук нових знань без конкретної мети їхнього практичного застосування. Це є первинним джерелом для всіх майбутніх інновацій. Далі слідує *етап прикладних досліджень*, на якому наукові відкриття вже використовуються для вирішення конкретних завдань і створення нових технологій.

Наступний етап — *дослідно-конструкторські та проєктно-конструкторські роботи*. Тут ідея набуває матеріальної форми: розробляються проєкти, створюються дослідні зразки та прототипи. Ця фаза є критично важливою, оскільки вона переводить концепцію в реальний продукт.

За цим слідує впровадження у виробництво, коли інновація інтегрується в виробничий процес і запускається серійне виготовлення. Це є логічним завершенням технічної частини циклу.

Завершальною і не менш важливою фазою є *комерціалізація та дифузія*. Це процес виведення інновації на ринок, її активне поширення серед споживачів та подальше вдосконалення. Успіх інновації залежить від того, наскільки швидко і широко вона буде прийнята ринком. Цей етап не є кінцевою точкою, оскільки успішна інновація часто стає відправною точкою для нових, формуючи безперервний цикл інноваційного розвитку.

Тема. Інновації, розвиток конкуренції та економічне зростання

У сучасних умовах успішність підприємств залежить від їхньої здатності швидко реагувати на ринкові запити, розробляючи та випускаючи конкурентоспроможну продукцію, що можливо лише завдяки потенціалу знань. Теоретичні основи цього підходу розглядаються в роботах Фрідріха Хайєка та Пітера Друкера.

Теорія інтелектуальної технології Ф. Хайєка: Згідно з цією теорією, ринок є глобальною інформаційною системою, що містить «неявне, розсіяне знання» про потреби людей та виробничі можливості. Розвиток цивілізації ґрунтується на інформаційній концепції «порядку, що розширюється», де інформація, яку надає ринок, дозволяє підприємцям експериментувати та ризикувати, досягаючи максимальних результатів за мінімальних витрат. Усі підприємницькі ідеї, що стають імпульсом для розроблення інновацій, ґрунтуються на знаннях. Хайєк наголошував на необхідності максимального обмеження державного впливу на економіку, надаючи свободу ринковим силам.

Теорія інноваційної економіки П. Друкера: Друкер стверджував, що головним продуктом усіх товарів і послуг є нові рішення, а економічне зростання є прямим результатом безперервних інноваційних змін. Він відводив провідну роль малим і середнім підприємствам, очолюваним підприємцями, що діють на власний ризик. Згідно з його підходом, знання є предметом і результатом праці, що веде до реорганізації галузей навколо створення знань. Інтелектуалізація праці стає основним процесом розвитку виробництва, а витрати на її поширення — головною формою інвестицій. Друкер також вважав, що інтелектуальна власність є основною формою власності, яка визначає розвиток суспільства.

Динамічний соціально-економічний розвиток кожної країни неможливий без постійного використання інновацій, які є каталізаторами загального розвитку. Американський економіст Майкл Портер виділив *три основні джерела*

економічного розвитку: виробничі чинники, інвестиції та інноваційну діяльність. Він підкреслював, що ефективність і конкурентоспроможність економіки визначається співвідношенням цих джерел, яке змінюється на різних етапах розвитку.

Інноваційний тип розвитку — це спосіб економічного зростання, заснований на систематичних нововведеннях, які спрямовані на суттєве поліпшення усіх аспектів господарської системи.

Перехід до інноваційного розвитку зумовлений такими причинами:

- Переповненість світового ринку: щоб знайти власну нішу, необхідно створювати якісно нові товари.
- Здатність інновацій формувати конкурентні переваги: інноваційний товар дозволяє отримати суттєві переваги на ринку.
- Тенденція до індивідуалізації потреб: споживачі вимагають товарів з унікальними характеристиками.
- Прагнення великих корпорацій до монополізації ринків: це змушує дрібніших виробників використовувати інноваційні стратегії для виживання.

Країни, що перейшли на інноваційний тип розвитку, мають свої характерні ознаки:

- Збільшення «знаннємісткості» ВВП.
- Зростання частки нематеріальних активів.
- Збільшення частки «нематеріальних» товарів у міжнародній торгівлі.
- Зростання інвестицій в освіту, науку та R&D.

Для України перехід до інноваційного зростання є необхідною умовою для інтеграції у світову економіку. Це вимагає усунення перешкод, таких як недостатнє фінансування, недосконалість правового регулювання та відсутність інноваційної інфраструктури.

Розділ 2. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком

Тема. Передумови виникнення Інноваційних теорій. Інноваційні теорії економічний розвиток

У сучасному світі інноваційна діяльність є ключовим фактором конкурентоспроможності, і саме підприємство відіграє в ній вирішальну роль. Воно є тим суб'єктом, який перетворює наукові знання на комерційно успішні продукти та послуги.

Інноваційний процес включає в себе низку учасників, яких поділяє на три основні групи за їхніми функціями: *новатор*, який розробляє нові ідеї; *інноватор*, який впроваджує їх на ринок; та *інвестор*, що фінансує цей процес. У малих та середніх підприємствах ці ролі часто поєднуються в одній особі або команді.

Автори підручника також класифікують підприємства-інноваторів за їхньою роллю та моментом впровадження новинок на ринок. До них належать новатори, які є джерелами науково-технічних знань, та ранні реципієнти, що освоюють нововведення одними з перших. За ними слідує рання більшість, яка впроваджує інновації раніше середньостатистичного часу, а також відстаючі підприємства, які впроваджують нововведення вже після їхнього широкого розповсюдження.

Реалізація інноваційного розвитку значною мірою залежить від професійних якостей менеджера-інноватора. Такий фахівець має володіти не лише теоретичними знаннями з управління, але й широким спектром компетенцій, включаючи комунікативні навички та глибоке розуміння технологій.

Менеджер-інноватор повинен вміти адаптуватися до мінливих умов та ефективно керувати творчими командами.

Підручник описує різні функціональні ролі в інноваційному процесі. «*Антрепренер*» — це керівник, який підтримує ризиковані, але перспективні ідеї. «*Інтрапренер*» — відповідає за створення сприятливої творчої атмосфери всередині компанії. «*Інформаційний воротар*» контролює потік науково-технічної та комерційної інформації. «*Адміністратор*» займається координацією і контролем інноваційних програм, а «*вільний співробітник*» може генерувати ідеї, не будучи обмеженим конкретними проектами.

Прийняття рішень є основним інструментом в управлінні інноваціями. **Управлінське рішення** — це результат творчого процесу, спрямованого на досягнення поставлених цілей. Управління інноваціями вимагає прийняття обґрунтованих рішень, які забезпечують досягнення ефективних результатів.

Класифікують рішення за кількома критеріями.

- За предметом їх поділяють на концептуальні, що визначають довгострокові стратегії розвитку, та виконавчі, які забезпечують їхню реалізацію.
- За повторюваністю рішення можуть бути разовими (унікальними, що приймаються у форс-мажорних обставинах) або повторюваними (стандартними, що приймаються у звичайних ситуаціях).
- За формою прийняття виділяють індивідуальні рішення, які забезпечують оперативність, та колективні, що дозволяють врахувати більше альтернатив. Ефективне управління інноваціями вимагає

поєднання цих підходів, а також постійного аналізу ситуації та використання потенціалу команди.

Тема. Еволюційно-інституціональні теорії економічного розвитку. Теорії управління знаннями як основою інноваційного розвитку.

Ефективна реалізація інновацій на підприємстві значною мірою залежить від правильно обраної організаційної структури. Така структура має забезпечувати раціональний розподіл обов'язків, прав і відповідальності, а також сприяти ефективній взаємодії між підрозділами. Інноваційний процес вимагає від організаційної структури гнучкості та адаптивності, адже зміст і обсяги робіт постійно змінюються. Загалом, організаційні структури поділяються на два основні типи: *механістичні та органічні*.

Механістичні структури є традиційними, ієрархічними та жорсткими. Вони характеризуються централізованим прийняттям рішень і формалізованими правилами. Хоча такі структури забезпечують стабільність, вони є інертними до змін, що може гальмувати інноваційні процеси. До них належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та дивізійна структури. Наприклад, дивізійна структура, побудована за продуктовим або територіальним принципом, дозволяє зосередитися на розробці маркетингових інновацій, що відповідають потребам конкретного ринку.

На противагу їм, **органічні структури** є значно гнучкішими та адаптивнішими до змін зовнішнього середовища. Вони мають меншу кількість рівнів управління, а прийняття рішень децентралізоване, що сприяє швидшому впровадженню інновацій. До цього типу належать матрична, проєктна та мережева структури. *Матрична* структура поєднує функціональні та проєктні підходи, дозволяючи ефективно координувати кілька інноваційних проєктів одночасно.

Проєктна структура є тимчасовою формою, створеною для реалізації конкретного інноваційного проєкту, а *мережева структура* дозволяє об'єднувати відокремлені організації для оптимізації інноваційного процесу.

Малі інноваційні підприємства є важливою складовою національної інноваційної системи. Вони виконують роль сполучної ланки між науковими дослідженнями та їхнім практичним застосуванням. Завдяки своїй гнучкості та швидкості, малі фірми приймають на себе ризики, пов'язані з розробкою нових продуктів і технологій, які великі корпорації вважають занадто ризикованими. Серед таких фірм виділяють ті, що створюються при науково-дослідних інститутах або університетах, а також самостійні структури.

Фінансування інноваційного бізнесу часто здійснюється через **венчурне інвестування** – це вкладення коштів у високотехнологічні проєкти з високим рівнем ризику, але і з потенційно високим прибутком. Венчурні фонди надають фінансові ресурси на безпроцентній основі в обмін на частку в капіталі компанії. Інвестори розраховують на отримання прибутку в майбутньому, коли інновація стане комерційно успішною.

Для прискорення інноваційного розвитку в багатьох країнах створюється спеціальна інфраструктура, що забезпечує сприятливе середовище для наукових досліджень і їхнього швидкого впровадження у виробництво. Основними елементами цієї інфраструктури є технопарки та технополіси. Це спеціальні центри, які об'єднують наукові установи, підприємства та фінансові інститути для стимулювання інноваційної діяльності.

Інноваційна інфраструктура включає в себе кілька ключових компонентів:

- Інформаційно-комунікаційна інфраструктура, яка містить науково-технічні фонди, бібліотеки, бази даних та доступ до Інтернету, що забезпечує обмін знаннями.
- Фінансово-економічна інфраструктура, що складається з банків, державних та позабюджетних фондів, а також венчурних фондів, які надають необхідне фінансування.
- Дослідно-експериментальна інфраструктура, що включає наукові парки, інститути та лабораторії, де проводяться дослідження.
- Проєктно-конструкторська інфраструктура, яка допомагає втілювати розробки в життя.

Ці елементи в сукупності створюють цілісну екосистему, яка сприяє генерації ідей, їхньому розвитку та комерціалізації, що є запорукою успішного інноваційного розвитку.

Тема. Еволюція парадигми економічного розвитку

Слово «**парадигма**» (від грец. *παράδειγμα*, що означає «зразок» або «модель») — це не просто термін, а фундаментальна концепція. У науці, особливо в економіці, вона описує сукупність базових ідей, теорій, методів та принципів, які домінують у певний період. Це свого роду «лінзи», через які ми сприймаємо та аналізуємо світ. Зміна парадигми відбувається, коли старі теорії вже не можуть адекватно пояснити нові явища, і їх замінюють нові, революційні ідеї.

Еволюція економічних парадигм — це захопливий процес, що відображає, як людство змінювало свої погляди на джерела багатства і зростання. Кожна нова

епоха привносила своє розуміння того, що є головною рушійною силою економіки.

Протягом тисячоліть основою економіки було сільське господарство. Головним ресурсом, що визначав багатство, була земля. Ця парадигма була статичною: зростання населення збільшувало тиск на обмежені земельні ресурси. Інновації були повільними, в основному спрямованими на вдосконалення знарядь праці та методів землеробства. Економіка була переважно натуральною, а торгівля — обмеженою. Цей період тривав до моменту, коли індустріальна революція почала змінювати світ.

Промислова революція докорінно змінила економічну парадигму. Рушійною силою стало масове виробництво на фабриках і заводах, а головним ресурсом — капітал. Парадигма індустріальної економіки була заснована на принципах ефективності, стандартизації та масштабування. Інновації були зосереджені на удосконаленні виробничих процесів, винаходах парових машин, конвеєрів та інших механізмів. Ця епоха призвела до стрімкого зростання, але також і до виникнення нових соціальних проблем.

Після Другої світової війни економіка розвинених країн почала переходити на новий етап. Важливість промисловості поступово знижувалася, а сфера послуг стала домінувати. Ця парадигма базувалася на інформації та знаннях. Саме вони, а не фізичний капітал чи земля, стали основним джерелом доданої вартості. Цей перехід був зумовлений розвитком комп'ютерів, телекомунікацій та інтернету. Управління стало більш гнучким, а інновації — швидшими та більш орієнтованими на потреби споживачів.

У XXI столітті постіндустріальна парадигма переросла в щось більш конкретне і динамічне — економіку, засновану на знаннях. Її часто називають креативною економікою або інноваційною економікою.

Ключові відмінності цієї парадигми:

- Основний капітал: інтелектуальний, а не фізичний. Інвестиції в людський капітал (освіта, R&D) є набагато важливішими, ніж у будівництво заводів.
- Рушійна сила: не просто наявність знань, а здатність їх створювати, поширювати та комерціалізувати. Це означає, що інновації стають основним двигуном економічного зростання.
- Конкуренція: визначається не лише ціною чи якістю продукту, а його унікальністю та новизною. Підприємства, що інвестують в інновації, мають стратегічну перевагу.

У цій парадигмі зростає роль держави, яка тепер має створювати сприятливі умови для розвитку інноваційної екосистеми: фінансувати науку, стимулювати

підприємництво, захищати інтелектуальну власність. Успіх країни залежить від її здатності генерувати ідеї та швидко перетворювати їх на комерційно успішні продукти.

Ця еволюція показує, як економічний розвиток перетворився з процесу, що ґрунтується на фізичних ресурсах, на динамічний процес, що залежить від нематеріальних активів.

Тема. Об'єкт інноваційного менеджменту

Об'єктом інноваційного менеджменту є **інноваційний процес**, що розглядається як послідовне перетворення наукового знання на інновацію, здатну задовольнити нові суспільні потреби. Це комплексна, динамічна і багатогранна діяльність, що охоплює не лише створення, але й впровадження та поширення нововведень. Основна мета інноваційного процесу полягає в підвищенні ефективності господарювання через системне оновлення технологій, товарів, послуг та організаційних структур.

Інноваційний процес відрізняється від інших видів діяльності, що вимагає специфічного підходу до управління. Його ключовою особливістю є **високий рівень ризику та невизначеності**, що зумовлено його орієнтацією на майбутнє, яке неможливо передбачити з абсолютною точністю. Через це інноваційний менеджмент не може покладатися на детальне планування, як це відбувається в рутинних операціях. Замість цього, він вимагає гнучкості та орієнтації на прогностичні оцінки. Ще однією важливою особливістю є необхідність долати **опір** як з боку працівників, так і з боку зовнішнього середовища, що може бути консервативним і не готовим до змін. Інноваційний процес є **безперервним**. Він не завершується в момент впровадження нововведення, а продовжується з його поширенням (дифузіїєю), вдосконаленням та набуттям нових якостей, що відкриває для нього нові ринки.

Інноваційний процес є логічною послідовністю етапів, кожен з яких має свою мету і завдання:

- **Фундаментальні дослідження.** Це початкова стадія, що спрямована на пошук нових знань без конкретної мети їх комерційного використання. Результатом цього етапу є наукові відкриття, що становлять основу для майбутніх інновацій.
- **Прикладні дослідження.** На цьому етапі наукові знання, отримані під час фундаментальних досліджень, починають застосовуватися для вирішення конкретних практичних завдань. Метою є розробка нових технологій чи продуктів, які можуть мати комерційний потенціал.

- **Дослідно-конструкторські та проєктно-конструкторські роботи.** Ця стадія передбачає перехід від ідеї до її матеріального втілення. Тут розробляються проєкти, створюються прототипи та дослідні зразки, проводяться експерименти, щоб довести ефективність і працездатність нововведення.
- **Впровадження у виробництво.** Це безпосередній запуск інноваційного продукту або технології в серійне виробництво. На цьому етапі здійснюється підготовка обладнання, персоналу та всіх необхідних ресурсів.
- **Комерціалізація та дифузія.** Цей етап є логічним завершенням циклу, на якому інновація виводиться на ринок, активно поширюється та вдосконалюється. Саме тут досягається її економічна ефективність, що стимулює подальший інноваційний розвиток.

Усіх суб'єктів, задіяних в інноваційному процесі, можна умовно поділити на три основні функціональні групи: **новатор**, **інноватор** та **інвестор**.

- **Новатор** — це першопроходець, людина або організація, яка займається пошуком інноваційних ідей та розробкою нових продуктів. Це генератор знань, який може працювати як всередині підприємства, так і в наукових установах.
- **Інноватор** — це суб'єкт, який бере на себе ризик впровадження нововведення, його просування та комерціалізації. Його завдання — зробити так, щоб ідея стала прибутковою.
- **Інвестор** — фінансує розробку та впровадження нововведень, надаючи необхідні для цього ресурси.

Підприємство може поєднувати всі ці ролі, якщо здійснює інноваційну діяльність самостійно, використовуючи власний капітал.

Залежно від моменту впровадження нововведення, підручник виділяє такі типи підприємств:

- **Новатори** — вони не лише генерують ідеї, але й першими виходять з ними на ринок, отримуючи максимальний прибуток.
- **Ранні реципієнти** — підприємства, які освоюють нововведення одними з перших. Вони менш схильні до ризику, ніж новатори, але достатньо гнучкі, щоб отримати додатковий прибуток.
- **Рання більшість** — це компанії, що впроваджують інновації раніше середнього часу. Це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та отримувати стабільний прибуток.

- **Відстаючі підприємства** — вони впроваджують нововведення із запізненням, коли вони вже стали звичними або морально застарілими, що ставить їх у не вигідне становище.

Крім інноваційного процесу, об'єктом інноваційного менеджменту є й сама **інноваційна діяльність**. Вона є ширшим поняттям, що охоплює всю сукупність науково-технічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, спрямованих на використання результатів досліджень і розробок для створення конкурентоспроможних товарів та послуг.

Об'єктами інноваційної діяльності є:

- **Об'єкти промислової власності**, що підлягають правовому захисту, як-от винаходи, промислові зразки та торговельні марки.
- **Об'єкти авторського права** — наукові твори, програми для комп'ютерів, бази даних.
- **Результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт**, що не належать до об'єктів права інтелектуальної власності.
- **Інформація**, яка є ключовим ресурсом інноваційного розвитку.
- **Інноваційна продукція** — кінцевий результат інноваційної діяльності, який виводиться на ринок.

Інноваційний менеджмент як наука і практика управління покликаний забезпечити ефективне перетворення цих об'єктів на реальні конкурентні переваги підприємства.

Розділ 3. Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту.

Тема. Учасники, етапи і завдання управління інноваційною діяльністю.

Управління інноваціями, як і будь-яка інша управлінська діяльність, ґрунтується на реалізації певних функцій. Ці функції можна розділити на дві групи: *загальні та часткові*.

Загальні функції включають планування, організування, мотивування та контролювання.

Планування передбачає розробку планів для досягнення обраних цілей.

Організування — це практична реалізація цих планів, що включає створення необхідних структур та зв'язків.

Мотивування спрямоване на створення системи заохочень для працівників, щоб стимулювати їхню зацікавленість в результатах своєї праці.

Контролювання забезпечує моніторинг усіх параметрів внутрішнього середовища підприємства.

До часткових функцій належать ціле встановлення, координування, регулювання та інноваційний маркетинг.

Ціле встановлення — це обґрунтування цілей інноваційного розвитку.

Координування допомагає забезпечити оптимальну взаємодію між усіма учасниками та елементами інноваційних процесів.

Регулювання дозволяє управляти параметрами діяльності підприємства в межах, визначених на етапі ціле встановлення. Інноваційний маркетинг включає дослідження конкурентного середовища.

Менеджери відіграють ключову роль у реалізації завдань інноваційного розвитку підприємства. До менеджерів інноваційної сфери відносять керівників творчих груп, лабораторій, виробничих підрозділів, а також керівників інноваційних підприємств. До професійних компетенцій менеджера-інноватора належать:

- знання теорії та практики управління
- вміння працювати з людьми та компетентність у галузі спеціалізації інноваційного процесу.

Підходи до прийняття рішень можуть бути інтуїтивними або науковими. *Інтуїтивний* підхід ґрунтується на емоційній оцінці ситуації, тоді як науковий підхід передбачає логічні та аналітичні операції.

Процес прийняття управлінських рішень складається з трьох основних етапів:

1. Визначення проблеми: збір інформації та оцінка ситуації.
2. Формування альтернативних варіантів: визначення критеріїв оцінки та генерування можливих варіантів.
3. Розв'язок проблеми: оцінка варіантів, вибір оптимального рішення та контроль його виконання.

Тема. Технологія, методи і прийоми інноваційного менеджменту. Джерела інноваційних можливостей Особливості прийому рішень в інноваційному менеджменті. Методи прогнозування і генерування інноваційних ідей.

Інноваційний менеджмент — це не просто сукупність правил, а комплексна **технологія управління**, що включає в себе методи і прийоми для забезпечення ефективного інноваційного розвитку. Загалом, технологія інноваційного менеджменту є сукупністю принципів, методів і форм управління, які

використовуються для реалізації інновацій. Це, по суті, **технологія прийняття рішень**, що забезпечує гнучке реагування на постійні зміни в зовнішньому середовищі. Її метою є створення умов для безперервної генерації ідей, їхнього розвитку, впровадження та комерціалізації.

У рамках цієї технології виділяють дві основні групи функцій: **загальні** (планування, організування, мотивування, контролювання) та **часткові** (ціле встановлення, координування, регулювання та інноваційний маркетинг). Кожна з цих функцій відіграє критично важливу роль. Наприклад, **мотивування** в інноваційній сфері має свої особливості: воно має не просто заохочувати працівників до виконання завдань, а й стимулювати їхню творчу активність, готовність до ризику та пошук нестандартних рішень.

Джерела інноваційних можливостей – це рушійні сили, які створюють умови для появи нових ідей. Знання цих джерел дозволяє підприємствам активно шукати, а не лише реагувати на зміни. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. До **внутрішніх джерел** належать результати науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), а також ідеї, що виникають у процесі виробничої діяльності, під час вдосконалення технологічних процесів або організації праці. Важливим внутрішнім джерелом є також знання та досвід працівників. До **зовнішніх джерел** належить інформація про потреби ринку, нові технології, які розробляють конкуренти, зміни в законодавстві, а також дослідження, проведені в наукових установах.

Ключовим завданням інноваційного менеджменту є не просто пасивне очікування цих джерел, а активне **генерування інноваційних ідей**. Для цього використовуються різноманітні методи, що дозволяють стимулювати творче мислення та пошук нестандартних рішень. До таких методів належать:

- **Мозковий штурм:** метод, за якого група людей висуває велику кількість ідей без будь-якої критики. Мета — заохотити вільне генерування думок, навіть якщо вони здаються нелогічними на перший погляд.
- **Синектика:** цей метод схожий на мозковий штурм, але більш структурований. Він заснований на використанні аналогій (особистих, прямих, символічних) для пошуку рішення.
- **Метод Дельфі:** він дозволяє отримати консенсус експертів через кілька раундів анонімного опитування, що мінімізує вплив особистого авторитету на загальну думку.
- **Функціонально-вартісний аналіз:** цей метод спрямований на оптимізацію вартості продукту, шляхом виявлення та усунення зайвих витрат, що дозволяє знайти інноваційні шляхи для покращення його функціональності.

Прийняття рішень в інноваційному менеджменті має свою специфіку, що відрізняє його від рутинних управлінських рішень. **Управлінське рішення** в інноваційній сфері є результатом творчого процесу, спрямованого на досягнення поставлених цілей в умовах високої невизначеності та ризику.

Рішення в інноваційному менеджменті класифікуються за різними ознаками. За **предметом** вони можуть бути **концептуальними** (визначають довгострокові стратегічні напрями розвитку підприємства) та **виконавчими** (забезпечують реалізацію цих стратегій). За **повторюваністю** виділяють **разові** (унікальні) та **повторювані** (програмні) рішення. За **формою прийняття** рішення можуть бути **індивідуальними** (коли відповідальність за рішення лежить на одному менеджері) або **колективними** (що забезпечує аналіз більшої кількості альтернатив).

Процес прийняття рішень в інноваційному менеджменті складається з трьох основних етапів. На першому, **етапі визначення проблеми**, відбувається збір та аналіз інформації, щоб чітко зрозуміти ситуацію. На другому, **етапі формування альтернативних варіантів**, використовуються вищезгадані методи генерування ідей, щоб знайти різні шляхи вирішення проблеми. Нарешті, на третьому, **етапі розв'язку**, проводиться оцінка всіх варіантів, обирається оптимальне рішення, і здійснюється контроль за його виконанням.

Успіх інноваційного менеджменту залежить від здатності менеджерів поєднувати **інтуїтивний** та **науковий** підходи до прийняття рішень, оскільки в умовах невизначеності важливо не лише покладатися на аналітичні дані, а й мати здатність бачити проблеми там, де для інших все зрозуміло, і робити висновки в умовах дефіциту інформації.

Тема.Методологія створення продуктивних інновацій методологічні підходи до створення процес них інновацій. Інфраструктура інноваційної діяльності.

У сучасному світі успіх підприємства залежить від його здатності створювати інновації, які є відповіддю на потреби ринку. Це складний процес, що вимагає використання чіткої методології та наявності розвиненої інфраструктури.

Створення інновацій — це цілеспрямований процес, що ґрунтується на використанні наукових методів та інструментів. Для генерації нових ідей та розробки інновацій використовується низка підходів. **Метод мозкового штурму** є одним із найвідоміших, він дозволяє швидко отримати велику кількість ідей шляхом вільного генерування думок без будь-якої критики. Це сприяє подоланню психологічних бар'єрів і пошуку нестандартних рішень. Більш структурованим є **метод синектики**, який використовує аналогії для пошуку нових ідей. Цей метод дозволяє побачити проблему під неочікуваним кутом, що часто призводить до інноваційних відкриттів.

Окрім творчих методів, важливою частиною методології є **методи прогнозування**, які дозволяють передбачати майбутні потреби ринку та технологічні тенденції. До них належать, зокрема, **метод Дельфі**, що дозволяє отримати консенсус експертів через кілька раундів анонімного опитування, та **формування сценаріїв**, що допомагає розробляти стратегії для різних варіантів майбутнього. Всі ці методи застосовуються для створення як **продуктових** (нових товарів та послуг), так і **процесних** (нових методів виробництва) інновацій.

Навіть найкраща методологія не буде ефективною без відповідної інфраструктури. **Інфраструктура інноваційної діяльності** — це сукупність інститутів, організацій та механізмів, які забезпечують підтримку інноваційного процесу. Вона створює сприятливе середовище для розвитку інновацій, сприяючи перетворенню наукових знань на комерційно успішні продукти.

До основних елементів інфраструктури належать:

- **Інформаційно-комунікаційна інфраструктура:** включає науково-технічні фонди, бібліотеки, бази даних та мережі, що забезпечують обмін інформацією та знаннями між учасниками інноваційного процесу.
- **Фінансово-економічна інфраструктура:** складається з банків, державних та позабюджетних фондів, а також **венчурних фондів**. Останні відіграють особливо важливу роль, оскільки надають капітал на безпроцентній основі для високоризикованих, але потенційно високоприбуткових інноваційних проєктів.
- **Дослідно-експериментальна інфраструктура:** включає наукові парки, інститути, лабораторії, де проводяться дослідження.
- **Проектно-конструкторська інфраструктура:** об'єднує проєктні інститути та бюро, що займаються розробкою проєктів для впровадження інновацій.

Важливою частиною інфраструктури є спеціалізовані організації, такі як **технополіси** та **технопарки**. Вони створюють сприятливі умови для розвитку інновацій, забезпечуючи концентрацію наукового та виробничого потенціалу на одній території. Ці організації допомагають малому та середньому бізнесу інтегруватися в науково-виробничий процес, сприяючи комерціалізації їхніх розробок.

Прийняття рішень в інноваційному менеджменті має свою специфіку, що відрізняє його від традиційного управління. Головна особливість — це **висока невизначеність і ризик**, що вимагає від менеджерів використання не лише наукових, а й інтуїтивних підходів. Управлінське рішення в інноваційній сфері

є результатом творчого процесу, а не просто логічного розрахунку. Це вимагає від менеджера вміння бачити можливості там, де для інших є лише проблеми, та робити висновки в умовах дефіциту інформації.

Процес прийняття рішень в інноваційному менеджменті включає кілька етапів:

1. **Визначення проблеми**, що потребує інноваційного вирішення.
2. **Формування альтернативних варіантів** за допомогою методів генерування ідей.
3. **Розв'язок проблеми**, що включає оцінку варіантів, вибір оптимального рішення та контроль його виконання.

Розділ 4. Державна підтримка інноваційної діяльності

Тема 16. Роль держави у здійсненні інноваційної діяльності об'єктами ринку. Держава як головний суб'єкт управління інноваційною діяльністю

Держава відіграє критично важливу роль у формуванні та підтримці інноваційної діяльності. Державна інноваційна політика є сукупністю методів, інструментів і форм діяльності, що спрямовані на створення сприятливого середовища для інновацій. Її кінцева мета — не лише стимулювати інновації, а й сприяти економічному розвитку та підвищенню якості життя населення.

Національна інноваційна політика є складною системою, яка формує взаємопов'язані механізми інституційного та ресурсного забезпечення. Вона передбачає не лише виділення коштів, а й створення належних умов, зокрема правового поля, що сприяє інноваційній діяльності, і підтримку інноваційної інфраструктури.

Держава використовує різноманітні інструменти для реалізації своєї інноваційної політики:

- **Фінансові інструменти:** держава акумулює фінансові ресурси для підтримки наукових досліджень, створює спеціальні фонди та формує державні замовлення на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Це дозволяє фінансувати високоризиковані, але перспективні проєкти, які приватний сектор може не наважитися підтримати.
- **Правове та законодавче регулювання:** держава створює законодавчу базу, яка захищає права інтелектуальної власності, забезпечує сприятливий податковий режим для інноваційних компаній і формує єдині правила гри для всіх учасників ринку.

- Інфраструктурна підтримка: держава сприяє формуванню науково-інноваційної інфраструктури, зокрема технопарків, бізнес-інкубаторів та інформаційних систем. Це створює середовище, де наукові ідеї можуть швидко перетворитися на комерційно успішні продукти.
- Кадрове забезпечення: держава інвестує в освіту, розробляє програми для підготовки фахівців у сфері інноваційного менеджменту, що сприяє розвитку людського капіталу як ключового ресурсу інноваційної економіки.
- Соціальні інструменти: держава забезпечує соціальний захист для інноваторів, популяризує науково-технічні досягнення та створює позитивний імідж інноваційної діяльності в суспільстві.

У різних країнах інноваційна політика реалізується за різними моделями, залежно від рівня розвитку економіки та обраної стратегії.

Основні моделі науково-інноваційного розвитку:

- Модель лідерства: характерна для країн, що є світовими лідерами в наукових дослідженнях і технологіях (наприклад, США, Франція). Їхня політика спрямована на підтримку передових наукових розробок, щоб зберегти своє лідерство.
- Модель поширення: властива країнам, що мають сприятливе науково-технічне середовище і зосереджуються на ефективному впровадженні та поширенні вже існуючих інновацій (наприклад, Німеччина, Швеція).
- Модель сприйнятливості: використовується країнами, що стимулюють розвиток інноваційних структур, які здатні швидко адаптувати і сприймати світові досягнення (наприклад, Японія, Південна Корея).

Крім того, підручник виділяє різні типи державної інноваційної політики залежно від акцентів:

- Політика "технологічного поштовху" — держава виступає головним ініціатором, визначаючи пріоритетні напрями розвитку та фінансуючи їх.
- Політика "ринкової орієнтації" — держава обмежує свій вплив, надаючи ринку провідну роль у розподілі ресурсів і визначенні напрямів розвитку.
- Політика "соціальної орієнтації" — основна увага приділяється регулюванню соціальних наслідків науково-технічного прогресу, а до прийняття рішень залучається громадськість.

Держава є головним суб'єктом управління інноваційними процесами на макрорівні. Її цілеспрямовані зусилля можуть створити економічну систему, в якій конкурентні переваги здобуваються саме завдяки інноваційній діяльності.

Тема. Особливості підтримки інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

Інноваційний розвиток став ключовим чинником економічного зростання у провідних індустріальних країнах світу. Перехід до інноваційної моделі зумовлений такими причинами, як перенасиченість ринку традиційними товарами, посилення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій та зростаючий попит на індивідуалізовану продукцію. Інновації дозволяють створювати унікальні ринкові ніші, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкість національних економік у глобалізованому середовищі інноваційний менеджмент.

Основними ознаками країн, що досягли інноваційного типу розвитку, є підвищення знаннємісткості валового внутрішнього продукту, зростання питомої ваги нематеріальних активів у структурі національного багатства, збільшення частки «нематеріальних» товарів у міжнародній торгівлі та підвищення інвестицій у науку, освіту, охорону здоров'я й охорону довкілля.

Розвинуті країни розробляють спеціальні державні програми, спрямовані на стимулювання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, інтеграцію наукової та економічної політики, що дозволяє підвищити темпи економічного зростання і забезпечити національну конкурентоспроможність інноваційний менеджмент.

Суттєвим елементом інноваційної політики є роль держави у формуванні сприятливого середовища для розвитку науки та бізнесу. Вона акумулює фінансові ресурси на дослідження, формує державні замовлення на інновації, координує діяльність наукових установ і підприємств, а також створює правову базу для захисту інтелектуальної власності. Державна підтримка проявляється у формі грантів, податкових пільг, створення технопарків і технополісів, підтримки малого інноваційного підприємництва та розвитку венчурного капіталу інноваційний менеджмент.

У сучасних умовах сформувалося кілька моделей інноваційного розвитку. **Перша група країн** (США, Франція, Великобританія) орієнтується на лідерство в наукових дослідженнях, вкладаючи значні кошти у фундаментальну науку.

Друга група (Німеччина, Швеція, Швейцарія) робить ставку на створення сприятливого середовища для поширення нововведень і технологій, активно розвиваючи співпрацю науки з бізнесом.

Третя група (Японія, Південна Корея) спрямовує зусилля на розвиток інноваційних структур, які забезпечують швидке впровадження досягнень

світового науково-технічного прогресу у виробництво інноваційний менеджмент.

Практика господарювання у провідних країнах також показує різні підходи до державної інноваційної політики. «Політика технологічного поштовху» ґрунтується на пріоритетній ролі держави у визначенні напрямів розвитку та фінансуванні масштабних програм. «Політика ринкової орієнтації» передбачає більшу роль ринкових механізмів у розподілі ресурсів і стимулюванні підприємницької активності. «Політика соціальної орієнтації» робить акцент на врахуванні соціальних наслідків науково-технічного прогресу та широкому залученні громадськості до процесу прийняття рішень. Політика, зорієнтована на зміну економічної структури, передбачає трансформацію виробництва у напрямі розвитку наукомістких галузей інноваційний менеджмент.

Таким чином, підтримка інноваційного розвитку у провідних індустріальних країнах здійснюється комплексно: через інвестиції у науку й освіту, стимулювання підприємництва, розвиток технопарків і стартап-екосистеми, формування сприятливого правового поля та активну міжнародну співпрацю.

Усі ці заходи дають змогу поєднати наукові досягнення з економічною практикою, забезпечити конкурентоспроможність національних економік та стає соціально-економічне зростання.

Тема. Вплив держави і громадськості на формування сприятливого до інновацій інституційного середовища.

Інституційне середовище інноваційної діяльності – це комплекс правових, економічних, організаційних і соціальних умов, у яких функціонує наука, бізнес та суспільство. Воно визначає, наскільки ефективно країна здатна розвивати інновації, впроваджувати нововведення і створювати конкурентоспроможну продукцію. Формування такого середовища неможливе без активної ролі держави, однак важливим є також і вплив громадськості, яка виступає як *партнер, контролер і джерело суспільного запиту на новації*.

Держава у цьому процесі *виконує провідну функцію*, адже саме вона формує правову базу, розробляє закони та нормативні акти, що регулюють інноваційну діяльність, забезпечує захист прав інтелектуальної власності. Вона також є головним фінансовим донором у сфері науки та технологій, адже через бюджетні програми, спеціальні фонди та державні замовлення підтримує розвиток наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт. Важливим завданням державної політики стає створення умов для розвитку інноваційного підприємництва – це досягається через:

- податкові пільги,

- пільгове кредитування,
- розвиток венчурного капіталу,
- формування мережі технопарків,
- бізнес-інкубаторів і технополісів.

Таким чином, держава не лише визначає стратегічні напрями інноваційного розвитку, а й створює механізми для їхньої практичної реалізації.

Паралельно із цим значну роль відіграє *громадськість*. Вона формує соціальний запит на інновації, адже саме суспільство визначає, які напрями науково-технічного прогресу є найбільш актуальними і затребуваними.

Громадські організації, професійні спілки, асоціації науковців і підприємців беруть участь у формуванні інноваційної політики, контролюють прозорість витрачання державних коштів, сприяють обговоренню важливих рішень. Через освітні та культурні ініціативи громадськість поширює культуру інноваційного мислення, стимулює молодь до наукової творчості та підприємництва. Важливою є також роль засобів масової інформації, які формують позитивний імідж інновацій та поширюють знання про їх значення для розвитку економіки.

Отже, оптимальне інституційне середовище формується лише у взаємодії держави і громадськості. Держава задає стратегічний курс, формує закони, фінансує науку і створює умови для розвитку бізнесу. Громадськість, у свою чергу, забезпечує контроль за реалізацією державної політики, вносить пропозиції, формує довіру та поширює цінності інноваційного розвитку. Лише поєднання цих двох чинників здатне створити атмосферу, у якій інновації стають основою економічного зростання та суспільного прогресу.

Розділ 5. Організаційні форми інноваційної діяльності

Тема. Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність у сучасній економіці є одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності підприємств та країн загалом. Вона охоплює створення, впровадження та поширення нововведень у сфері технологій, організації виробництва, управління, маркетингу й соціальних відносин. У цьому процесі беруть участь різноманітні ринкові суб'єкти, які мають власні інтереси, функції та форми взаємодії. Їхня спільна діяльність формує складну екосистему, що забезпечує рух інновацій від наукової ідеї до готового товару або послуги, які надходять на ринок.

Насамперед головним ринковим суб'єктом інноваційної діяльності виступає **інноваційне підприємство**. Це таке підприємство, яке систематично займається розробленням, виробництвом та реалізацією інноваційної продукції, причому частка цієї продукції у загальному обсязі має бути переважаючою.

Інноваційне підприємство не просто виготовляє товари чи послуги, а створює принципово нову цінність, що забезпечує йому конкурентні переваги на ринку. Саме такі підприємства є рушійною силою економіки знань, адже вони трансформують науково-технічні досягнення у реальний економічний результат.

Залежно від масштабів і специфіки діяльності інноваційні підприємства поділяються на кілька типів. **Експлеренти** зосереджені на створенні радикально нових технологій та продуктів. Їх діяльність є високоризиковою, оскільки далеко не всі ідеї можуть бути реалізовані на практиці, проте у разі успіху вони приносять величезний ефект як у вигляді прибутків, так і у вигляді формування нових ринків. Прикладом експлерентів можуть бути компанії, що першими виводять на ринок проривні технології у сфері біотехнологій, штучного інтелекту чи альтернативної енергетики. **Патієнти** займають нішу у виробництві вузькоспеціалізованої продукції. Вони працюють для обмеженого кола споживачів, забезпечуючи максимально високу якість та унікальність своїх товарів. Їх стратегія ґрунтується на принципі «дорого, зате якісно», і саме завдяки цьому вони знаходять свою аудиторію. На відміну від них, **віоленти** орієнтуються на масове виробництво та реалізацію продукції, що характеризується відносно невисокою ціною, але стабільною якістю. Їх успіх базується на ефекті масштабу, коли великі обсяги продажів забезпечують прибутковість навіть за мінімальної маржі, **комутанти** спеціалізуються на адаптації та модифікації вже існуючих інновацій. Вони не створюють радикально нових продуктів, проте вдало пристосовують чужі ідеї до потреб локальних ринків, часто роблячи їх доступнішими і практичнішими для споживача.

Поряд із підприємствами у системі інноваційної діяльності діють й інші важливі суб'єкти. **Значну роль відіграють інвестори та венчурні фонди**, які забезпечують фінансову основу розвитку інновацій. Оскільки створення нових технологій пов'язане з великими витратами та високим рівнем ризику, доступ до венчурного капіталу стає визначальним фактором для стартапів і молодих компаній. Саме завдяки венчурному фінансуванню на ринок виходять тисячі нових ідей, серед яких згодом з'являються глобальні лідери.

Іншим важливим учасником є **науково-дослідні організації та університети**. Вони формують інтелектуальну базу інноваційної діяльності, здійснюють фундаментальні та прикладні дослідження, готують висококваліфікованих фахівців. У розвинутих країнах університети часто стають центрами інноваційної екосистеми, створюючи наукові парки, бізнес-інкубатори, лабораторії для стартапів. Завдяки цьому знання безпосередньо трансформуються у прикладні проекти, що комерціалізуються у співпраці з бізнесом.

Окреме місце у системі займають інноваційна інфраструктура та консалтингові структури. Йдеться про технопарки, бізнес-інкубатори, інжинірингові компанії, маркетингові агентства, які допомагають підприємствам упроваджувати нові технології та виходити з ними на ринок. Такі структури виконують роль посередників між наукою і бізнесом, забезпечують експертизу, інформаційне та організаційне супроводження інноваційних проєктів.

Таким чином, ринкові суб'єкти інноваційної діяльності утворюють багаторівневу систему, де кожен виконує власну роль. Підприємства є безпосередніми виробниками інноваційної продукції, інвестори забезпечують фінансові ресурси, університети та наукові організації створюють знання і технології, а інфраструктурні установи допомагають здійснити комерціалізацію. Лише тісна взаємодія всіх цих учасників дає змогу створити сприятливі умови для сталого інноваційного розвитку.

Тема. Організаційні структури підтримки інноваційного підприємства.

Інноваційна діяльність сучасного підприємства потребує не лише фінансових і людських ресурсів, а й чітко вибудованої системи управління. Саме **організаційна структура** забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, визначає обов'язки та відповідальність, а також формує механізми взаємодії між керівництвом і працівниками. У сфері інновацій ця функція набуває особливого значення, адже впровадження нових ідей завжди супроводжується невизначеністю, потребою у швидкому прийнятті рішень та необхідністю гнучко реагувати на зміни середовища.

Традиційно виділяють **два базові типи структур** – механістичні та органічні. Механістичні структури мають жорстку ієрархію, чіткий поділ обов'язків і централізоване управління. Вони ефективні у стабільних умовах, але ускладнюють творчу діяльність, обмежують свободу ініціативи і гальмують адаптацію до змін. Органічні структури, навпаки, ґрунтуються на децентралізації, широких горизонтальних зв'язках та довірі до професійної компетентності працівників. Вони сприяють розвитку інноваційної активності, стимулюють креативність та дозволяють швидко перебудовуватися відповідно до нових вимог ринку. Саме органічні структури найчастіше застосовуються інноваційними підприємствами, оскільки забезпечують гнучкість і відкритість.

Особливої уваги заслуговують **функціональні підрозділи**, які створюються безпосередньо для підтримки інновацій. У великих корпораціях формуються дослідницькі лабораторії, науково-технічні центри, відділи нововведень, які зосереджуються на пошуку нових технологічних рішень та організації дослідно-конструкторських робіт. Наявність таких структур гарантує підприємству постійний приплив ідей, формує кадровий резерв науковців і інженерів та дозволяє здійснювати системну роботу з інноваціями. На малих

підприємствах окремих відділів часто немає, але функції дослідження і впровадження інновацій виконуються невеликими групами фахівців, які безпосередньо підпорядковуються керівнику. Незважаючи на відсутність масштабних ресурсів, гнучкість малих команд часто дає змогу швидше реагувати на потреби ринку і реалізовувати нестандартні проекти.

У практиці сучасного менеджменту широко використовуються **матричні та проєктні структури**, що забезпечують більш високу координацію діяльності. Матрична структура поєднує переваги функціонального і проєктного підходів. Працівники одночасно підпорядковуються керівникові підрозділу та керівнику проєкту, що дозволяє ефективно використовувати ресурси при реалізації кількох інноваційних завдань. Проєктна структура створюється для виконання конкретного завдання і після його завершення ліквідується. Вона забезпечує концентрацію ресурсів, персональну відповідальність виконавців та чітку орієнтацію на кінцевий результат. Для інноваційної діяльності це особливо важливо, адже нові продукти потребують злагодженої роботи міждисциплінарних команд.

Сучасні тенденції розвитку економіки зумовили появу **мережевих структур**, що об'єднують кілька підприємств, наукових установ та інфраструктурних організацій для спільної реалізації складних інноваційних проєктів. Такі структури дозволяють поєднувати різні компетенції, ділитися ризиками та досягати синергічного ефекту. Прикладом можуть бути міжнародні науково-технічні консорціуми або галузеві кластери, у межах яких компанії співпрацюють, зберігаючи при цьому власну самостійність.

Окрему групу форм організаційної підтримки інновацій становлять **гуртки якості, внутрішнє підприємництво та ризикові підрозділи**. Гуртки якості об'єднують працівників різних рівнів для спільного пошуку шляхів удосконалення продукції чи виробничих процесів. Внутрішнє підприємництво (інтрапренерство) дозволяє працівникам виступати ініціаторами власних інноваційних проєктів у межах фірми, отримуючи при цьому необхідні ресурси та автономію для реалізації ідеї. Ризикові підрозділи створюються всередині великих компаній як відносно самостійні структури, що спеціалізуються на високоризикових інноваційних напрямках. Такий підхід дозволяє відокремити ризикову діяльність від основного виробництва і водночас не втратити потенційно успішні розробки.

Вибір організаційної структури завжди залежить від **масштабів підприємства, його фінансових можливостей, галузевої специфіки та обраної стратегії**. Так, у високотехнологічних галузях більш доцільними є мережеві чи проєктні моделі, тоді як для стабільних виробництв можуть використовуватися змішані варіанти з елементами ієрархії та гнучкості.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що **організаційні структури підтримки інноваційного підприємства є фундаментом інноваційного процесу**. Вони

визначають ефективність використання ресурсів, швидкість прийняття управлінських рішень, можливість адаптації до зовнішніх змін та здатність підприємства перетворювати ідеї на реальні продукти. Чим більш гнучкою, відкритою і сучасною є організаційна структура, тим вищими є шанси підприємства на успіх у конкурентному середовищі.

Тема. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва.

В умовах переходу до інноваційної економіки особливого значення набуває інтеграція науки і виробництва. Саме вона забезпечує ефективне використання наукових знань, їх трансформацію у прикладні розробки та подальше впровадження у виробничий процес. **Інтеграція науки і виробництва** означає поєднання інтелектуального потенціалу наукових установ з матеріально-технічною базою промисловості з метою створення нової продукції, технологій і послуг.

У сучасній практиці сформувалося кілька організаційних форм такої інтеграції. Однією з найпоширеніших є **університетсько-промислові центри**, які діють переважно у США та створюються на кошти Національного наукового фонду. Вони об'єднують науковий потенціал університетів і ресурси промислових компаній. Основною їх функцією є виконання фундаментальних досліджень у сферах, що становлять інтерес для бізнесу, та підготовка молодих кадрів до роботи в інноваційному середовищі інноваційний менеджмент.

Іншою формою є **інженерні центри при університетах**, які орієнтуються на створення принципово нових штучних систем і технологій. Вони не завжди дають готові до впровадження розробки, але забезпечують теоретичні основи для майбутніх технологічних проривів. Завдяки цим центрам відбувається підготовка інженерів нового покоління з високим рівнем кваліфікації та міждисциплінарним підходом до розв'язання проблем інноваційний менеджмент.

Важливу роль відіграють і **регіональні науково-технічні центри**, які забезпечують адаптацію нововведень до потреб конкретних галузей чи територій. Вони проводять експертизи, маркетингові дослідження, надають консультації підприємствам і винахідникам. Така форма інтеграції дозволяє залучати до інноваційного процесу навіть невеликі компанії, які не мають власної наукової бази.

Особливе місце посідають **фінансово-промислові групи, консорціуми та асоціації**, що поєднують промислові підприємства, наукові організації, фінансові установи й інфраструктурні структури. Фінансово-промислові групи відзначаються високим рівнем інтеграції і забезпечують можливості для великомасштабних інноваційних проєктів. Консорціуми створюються як

тимчасові союзи кількох незалежних фірм і дослідницьких центрів для реалізації спільних інноваційних програм. Вони надають можливість акумулювати ресурси і знання різних партнерів, що особливо важливо у високотехнологічних сферах інноваційний менеджмент.

Важливою формою інтеграції науки і виробництва стали **технопарки та технополіси**. Вони поєднують університети, науково-дослідні установи, виробничі компанії та органи місцевої влади. Технопарки надають стартапам і підприємствам доступ до лабораторій, обладнання, офісів, консультацій і фінансування. Технополіси, як більш масштабні утворення, формують цілу інноваційну екосистему, у якій відбувається безперервний обіг знань, капіталу і виробничих ресурсів.

Не менш значущою є форма **кластерної організації виробництва**, яка базується на територіальному поєднанні підприємств і наукових центрів певної галузі. У межах кластеру забезпечується швидкий обмін інформацією, зниження витрат на спільні дослідження і формування спеціалізованої інфраструктури.

Таким чином, **організаційні форми інтеграції науки і виробництва є надзвичайно різноманітними** – від університетських центрів до фінансово-промислових груп і технополісів. Їх спільним завданням є скорочення розриву між науковими розробками і виробництвом, підвищення ефективності комерціалізації інновацій та створення умов для сталого економічного розвитку.

Тема. Міжфірмова науково-технічна кооперація в інноваційних процесах.

Міжфірмова науково-технічна кооперація є ключовим інструментом сучасної інноваційної діяльності, що дозволяє підприємствам об'єднувати зусилля, ресурси та знання для досягнення спільних цілей. Цей процес виходить за межі традиційних ринкових відносин, створюючи довгострокові партнерства, спрямовані на спільне розроблення, впровадження та комерціалізацію інновацій. У динамічному економічному середовищі, де технологічні зміни відбуваються з величезною швидкістю, жодна компанія не може володіти всім необхідним комплексом ресурсів та компетенцій. Тому співпраця стає не лише перевагою, а й життєвою необхідністю.

Основною причиною для науково-технічної кооперації є прагнення компаній мінімізувати ризики та невизначеність, пов'язані з інноваційними проектами. Розробка нових технологій вимагає значних фінансових вкладень, висококваліфікованих кадрів та доступу до унікального обладнання. Об'єднуючи ці ресурси, партнери можуть розподіляти витрати та ризики, а також прискорювати процес інновацій. Крім того, кооперація дозволяє

отримати доступ до нових ринків, розширити асортимент продукції та посилити конкурентні позиції. Важливим мотивом є також взаємне навчання та обмін знаннями. У процесі співпраці компанії освоюють нові технології, управлінські підходи та переймають досвід один одного, що сприяє накопиченню інтелектуального капіталу.

Міжфірмова науково-технічна кооперація може набувати різноманітних форм, від простих ліцензійних угод до складних стратегічних альянсів та спільних підприємств. Вибір форми залежить від рівня інтеграції, цілей партнерства, масштабу проекту та бажаного рівня контролю.

- **Ліцензування** є однією з найпростіших форм кооперації. Це угода, за якою власник технології (ліцензіар) надає право іншій компанії (ліцензіату) використовувати її за певну винагороду. Це дозволяє ліцензіату швидко отримати доступ до готових інновацій, а ліцензіару — отримати дохід без значних інвестицій у виробництво та маркетинг.
- **Спільні підприємства (Joint Ventures)** передбачають створення нової, юридично незалежної компанії двома або більше партнерами. Це найвища форма інтеграції, що дозволяє спільно фінансувати масштабні R&D-проекти, об'єднувати значні матеріальні та інтелектуальні ресурси та повністю розділяти ризики та прибутки.
- **Стратегічні альянси** — це довгострокові партнерства між двома або більше компаніями, які залишаються юридично незалежними. Вони можуть бути зосереджені на спільних R&D-проектах, маркетингу, виробництві або дистрибуції. Ця форма дозволяє партнерам гнучко взаємодіяти, не втрачаючи своєї ідентичності та контролю.
- **Науково-дослідні консорціуми** — це тимчасові об'єднання компаній, університетів та наукових інститутів для реалізації конкретного дослідницького проекту. Вони створюються для розв'язання складних наукових проблем, що потребують значних фінансових та інтелектуальних ресурсів, які окремі учасники не можуть забезпечити самостійно.

Успішна міжфірмова співпраця вимагає ретельної організації та управління. Важливим є чітке визначення цілей, розподіл ролей та обов'язків, а також розробка механізмів вирішення конфліктів. Процес кооперації проходить кілька етапів: від ініціювання та пошуку партнера, до узгодження умов співпраці, її реалізації та, за потреби, завершення.

До основних **переваг** міжфірмової науково-технічної кооперації належать:

- **Зниження витрат та ризиків:** Спільне фінансування та розподіл ресурсів роблять інноваційні проекти більш доступними та менш ризикованими для кожного партнера.

- **Доступ до нових знань та технологій:** Компанії отримують можливість використовувати компетенції та технології, якими не володіють самотійно.
- **Прискорення інноваційного процесу:** Об'єднання зусиль дозволяє скоротити терміни розробки та виведення нових продуктів на ринок.
- **Посилення конкурентоспроможності:** Спільні зусилля дозволяють швидше реагувати на зміни ринку та створювати унікальні конкурентні переваги.

Однак, існують і потенційні **недоліки**, зокрема ризик втрати контролю над технологіями, складність управління відносинами між партнерами та можливість виникнення конфліктів через різні цілі або корпоративні культури.

У сучасному світі, де технології стають все більш складними та мультидисциплінарними, міжфірмова науково-технічна кооперація відіграє вирішальну роль у забезпеченні інноваційного розвитку. Вона дозволяє компаніям не лише вижити, а й процвітати в умовах глобальної конкуренції, створюючи ефективні екосистеми для генерації та комерціалізації знань.

Розділ 6. Управління інноваційним розвитком організації.

Тема. Стратегія аспект управління інноваційним розвитком.

У сучасних умовах господарювання, коли конкуренція посилюється, а технологічні зміни відбуваються надзвичайно швидко, стратегічний аспект управління інноваційним розвитком набуває вирішального значення. **Стратегічне управління інноваційним розвитком** – це цілеспрямований процес розробки та реалізації концепції довгострокового розвитку підприємства, що передбачає створення, залучення та впровадження інновацій для забезпечення конкурентоспроможності і стабільності на ринку.

Основним завданням стратегічного управління є **узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами середовища**. Підприємство повинно мати чітке уявлення про свій потенціал, ресурси і компетенції, а також про ринкову ситуацію, науково-технічні тенденції, законодавчі зміни та конкурентні виклики. Без такого поєднання стратегія може виявитися відірваною від реальності і не принести очікуваних результатів.

Стратегічне управління інноваційним розвитком ґрунтується на низці **принципів**. По-перше, кожне підприємство розглядається як відкрита система, що постійно взаємодіє з динамічним і навіть ворожим середовищем. По-друге, розвиток організації неможливий без чітко визначених цілей, які мають бути реалістичними і вимірюваними. По-третє, стратегія повинна бути гнучкою, оскільки навіть найкращі рішення з часом застарівають і потребують

оновлення. Нарешті, важливим принципом є орієнтація на **постійні зміни та інновації**, що вимагає створення ефективної системи мотивації і соціально-психологічної підтримки персоналу.

Етапи стратегічного управління інноваційним розвитком охоплюють кілька взаємопов'язаних дій. На початковому етапі відбувається розробка концептуальних засад управління. Далі формулюються стратегічні цілі на основі діагностики інноваційного потенціалу та аналізу зовнішнього середовища. Наступним кроком є вибір і розробка стратегії інноваційного розвитку, яка конкретизується у програмах і проєктах. Важливою частиною є тактичне планування та створення організаційної структури, здатної забезпечити реалізацію стратегічних рішень. Не менш значущими є формування системи мотивації праці, оцінка й контроль стратегічних перетворень, а також заходи щодо подолання опору змінам.

Інноваційна стратегія – це комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на тривале функціонування і розвиток підприємства на ринку. Вона може бути різною за своїм характером: наступальною, коли підприємство прагне технічного та ринкового лідерства; захисною, що передбачає збереження позицій і протидію конкуренції; імітаційною, коли компанія використовує вже відомі технології, адаптуючи їх під власні потреби; традиційною, спрямованою на вдосконалення існуючої продукції; або стратегією «ніші», коли підприємство займає унікальне місце на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від стану внутрішнього потенціалу, галузевих умов та ринкових можливостей.

Невід'ємною складовою стратегічного управління є **інноваційна політика підприємства**, яка визначає загальні підходи до прийняття рішень у сфері інновацій, створює мотиваційний механізм для працівників та забезпечує єдність дій усіх структурних підрозділів. Вона охоплює маркетингову, науково-технічну, інвестиційну та кадрову політику, кожна з яких має бути спрямована на підтримку стратегічних цілей.

Таким чином, **стратегічний аспект управління інноваційним розвитком** забезпечує підприємству можливість не лише пристосовуватися до змін середовища, а й активно формувати ці зміни на свою користь. Його сутність полягає у випереджальному розвитку, здатності передбачати майбутні виклики та створювати умови для тривалого лідерства.

Тема. Планування інноваційної діяльності. Продуктово – тематичне планування інновацій.

Планування інноваційної діяльності є важливою складовою системи управління підприємством. Воно дозволяє узгодити стратегічні цілі з

реальними можливостями та ресурсами, визначити пріоритети розвитку і забезпечити контроль за реалізацією нововведень. Головна мета планування – підвищити ефективність інноваційної діяльності та гарантувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Особливість планування полягає в тому, що воно охоплює всі етапи інноваційного процесу – від появи ідеї до комерційного впровадження. У ньому враховуються внутрішні фактори (ресурси, кадровий потенціал, технологічна база) та зовнішні (ринковий попит, конкуренція, державне регулювання). Важливим елементом є оцінка ризиків і прогнозування ефективності впровадження новацій.

Продуктово-тематичне планування займає ключове місце у цьому процесі. Воно спрямоване на формування так званого продуктово-тематичного портфеля підприємства, що включає програми з оновлення продукції, вдосконалення технологій та організації виробництва і збуту. Це планування тісно пов'язане з маркетинговими дослідженнями, оскільки саме вони дають інформацію про потреби та запити споживачів, а також про тенденції на ринку.

Основні завдання продуктово-тематичного планування:

- визначення потреб і запитів покупців, а також їхньої платоспроможності;
- оцінка економічної доцільності виробництва нової продукції;
- визначення інноваційного потенціалу підприємства для реалізації ідей;
- формування оптимального асортименту продукції.

У сучасних умовах головною передумовою успіху є здатність підприємства своєчасно оновлювати та вдосконалювати продукцію. Саме створення нових товарів, які краще від конкурентів задовольняють потреби споживачів, забезпечує стабільну позицію на ринку. Тому при плануванні важливо аналізувати життєвий цикл продукції. Практика показує, що найбільша частка у виробництві має належати тим товарам, які приносять підприємству основний прибуток (75–85%). Решта повинна охоплювати нову продукцію, що тільки виходить на ринок, та ту, яка поступово знімається з виробництва. Такий баланс гарантує стабільність і розвиток.

Важливою особливістю планування інноваційної діяльності є його комплексний характер. Воно включає не лише продуктово-тематичний, а й техніко-економічний та оперативно-календарний рівні. Продуктово-тематичне планування задає загальні напрями, техніко-економічне визначає ресурси та економічний ефект, а оперативно-календарне забезпечує конкретизацію завдань у часі. Разом вони утворюють єдину систему, яка дозволяє ефективно управляти нововведеннями.

Таким чином, **планування інноваційної діяльності** – це не разова дія, а безперервний процес, що забезпечує гнучкість підприємства, його здатність

адаптуватися до змін ринкового середовища і підтримувати конкурентні переваги.

Тема. Вибір організаційних форм управління інноваційною діяльністю. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність завжди відзначається високим рівнем ризику, невизначеністю результатів і необхідністю залучення значних ресурсів. Тому ефективність інноваційного розвитку підприємства значною мірою залежить від того, наскільки вдало обрана організаційна форма управління та наскільки дієвою є система мотивації працівників.

Організаційні форми управління інноваційною діяльністю – це система структур і механізмів, які забезпечують узгодження наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт, виробництва і комерціалізації результатів. Вибір тієї чи іншої форми визначається кількома чинниками: **розміром підприємства, галузевою специфікою, масштабами інноваційних проєктів, рівнем ризику та стратегічними орієнтирами.**

У практиці використовують різні підходи. Традиційні підприємства зосереджуються на функціональних структурах, коли інноваційна діяльність здійснюється у спеціалізованих відділах (науково-дослідні підрозділи, конструкторські бюро, лабораторії). Така модель зручна для системної роботи, але часто занадто бюрократизована й повільна.

Більш сучасними є **проєктні та матричні структури**. Проєктна організація передбачає створення тимчасових колективів для реалізації окремих завдань. Це забезпечує концентрацію ресурсів, чітке визначення відповідальних і орієнтацію на кінцевий результат. Матрична структура поєднує функціональний і проєктний підходи: працівники одночасно підпорядковуються керівникові підрозділу і керівникові проєкту. Завдяки цьому досягається висока гнучкість, але виникає потреба в ефективній координації.

У високотехнологічних галузях поширеними стають **мережеві організаційні форми**, коли кілька підприємств, університетів та наукових центрів об'єднуються у спільні кластери або консорціуми. Такі структури дозволяють поєднувати знання, технології та ресурси різних організацій, зменшувати ризики і досягати ефекту синергії. Прикладом є технопарки та технополіси, де інноваційні підприємства отримують доступ до інфраструктури, консультацій, венчурного фінансування.

Вибір організаційної форми залежить і від **інноваційної стратегії підприємства**. Якщо компанія орієнтується на радикальні прориви, їй потрібні

гнучкі органічні структури з високим рівнем автономії проєктних груп. Якщо ж стратегія є оборонною або імітаційною, можна застосовувати більш централізовані та стабільні моделі управління.

Навіть найкраща організаційна структура не буде ефективною без мотивації людей, які в ній працюють. **Мотивація інноваційної діяльності** – це система внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівників до пошуку нових ідей, їх реалізації та доведення до практичного результату.

В інноваційній сфері мотивація має свої особливості. По-перше, результат діяльності часто відкладений у часі, а значить, працівники повинні бути готові працювати на перспективу. По-друге, висока ймовірність невдач вимагає створення атмосфери, де помилки не караються, а розглядаються як досвід. По-третє, інновації потребують творчого підходу, а отже – свободи дій і довіри до фахівців.

Матеріальні стимули є важливими, але не єдиними. Працівники очікують адекватної заробітної плати, премій, бонусів за реалізовані новації, частки у прибутку від нової продукції. У багатьох компаніях застосовуються системи «роялті» або відсотків від економічного ефекту впровадження ідей.

Проте не менш важливими є **нематеріальні стимули**: визнання з боку колег і керівництва, можливість кар'єрного зростання, участь у престижних проєктах, підвищення кваліфікації, доступ до новітніх технологій. Для багатьох інноваторів саме можливість самореалізації та творчої роботи є сильнішим мотиватором, ніж грошова винагорода.

Важливу роль відіграють і **організаційні стимули**: створення умов для командної роботи, відкритість до обміну ідеями, підтримка внутрішнього підприємництва (інтрапренерства). У великих компаніях для цього створюють внутрішні бізнес-інкубатори, де працівники можуть пропонувати і реалізовувати власні ідеї, отримуючи ресурси від керівництва.

Система мотивації повинна бути **комплексною**. Поєднання матеріальних, нематеріальних і організаційних стимулів формує середовище, де кожен співробітник відчуває зацікавленість у спільному успіху. Важливо, щоб вона була **стабільною і довготривалою**, адже інноваційний процес вимагає часу.

Організаційні форми управління та система мотивації мають працювати у тісному взаємозв'язку. Якщо структура гнучка і децентралізована, але мотивація відсутня – інноваційна активність буде низькою. Якщо ж стимулювання сильне, але структура надто бюрократизована, то навіть найкреативніші ідеї не зможуть реалізуватися. Тому завдання керівництва полягає у створенні **цілісної системи управління інноваціями**, де організаційні механізми поєднуються з ефективними мотиваційними інструментами.

Розділ 7. Управління інноваційним проектом

Тема. Сутність та види управлінням

Управління є фундаментальною категорією науки менеджменту. Воно охоплює всі сфери суспільного життя – від діяльності держави і громадських організацій до роботи окремого підприємства чи навіть малої групи людей. Без управління неможливе існування будь-якої соціально-економічної системи, адже саме воно забезпечує упорядкування, організацію, координацію і контроль діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей.

Сутність управління полягає у цілеспрямованому впливі на об'єкт, що передбачає постановку мети, організацію ресурсів, мотивацію людей та контроль результатів. Управління можна розглядати як **процес**, що включає планування, організацію, мотивацію і контроль, та як **систему**, яка складається з суб'єкта (керівника чи органу управління), об'єкта (підприємство, колектив, процес) та зв'язків між ними.

До основних характеристик управління належать:

- **цілеспрямованість** – орієнтація на досягнення конкретного результату, визначення пріоритетів і засобів їх реалізації;
- **системність** – управління охоплює всі елементи організації і враховує їх взаємозв'язки;
- **регулятивність** – процес управління підтримує порядок, узгоджує дії різних підрозділів;
- **адаптивність** – спроможність швидко реагувати на зміни середовища, коригувати плани;
- **інформаційна насиченість** – ухвалення рішень базується на постійному потоці даних, аналізі та прогнозуванні.

Таким чином, управління є не лише технічною функцією, а й мистецтвом поєднувати ресурси, людей та завдання в єдиний організований процес.

Різноманітність сфер і завдань управлінської діяльності зумовила існування багатьох класифікацій її видів.

1. За сферою застосування:

- **Державне управління** – діяльність органів влади щодо регулювання економічних, соціальних і політичних процесів у країні.
- **Громадське управління** – вплив, який здійснюють об'єднання громадян, партії, громадські організації на соціальні процеси.
- **Управління підприємством** – система дій, спрямованих на організацію виробництва, фінансів, інновацій, персоналу тощо.

2. За рівнем:

- **Стратегічне управління** – формування довгострокових цілей і шляхів їх досягнення; передбачає глибокий аналіз середовища, оцінку тенденцій і створення бачення майбутнього.
- **Тактичне управління** – орієнтоване на середньострокову перспективу, конкретизує стратегію у вигляді програм і планів.
- **Оперативне управління** – повсякденна координація роботи, вирішення поточних завдань, контроль виконання.

3. За методами впливу:

- **Адміністративне управління** – базується на наказах, розпорядженнях, регламентах; воно гарантує дисципліну, але обмежує ініціативність.
- **Економічне управління** – використовує матеріальні стимули, фінансові плани, інвестиції, цінову політику, бюджетування.
- **Соціально-психологічне управління** – спирається на мотивацію, формування корпоративної культури, моральні стимули, розвиток комунікацій.

4. За об'єктом управління:

- управління **виробництвом** – організація і контроль виробничих процесів;
- управління **персоналом** – добір, розвиток, мотивація кадрів;
- управління **інноваціями** – створення і впровадження нових продуктів і технологій;
- управління **фінансами** – планування і контроль грошових потоків;
- управління **маркетингом** – дослідження ринку, просування товарів, формування попиту.

5. За стилем керівництва:

- **Авторитарне управління** – жорстке керівництво, одноосібне прийняття рішень, сильна дисципліна. Воно ефективне в кризових умовах, але пригнічує ініціативу.
- **Демократичне управління** – передбачає залучення працівників до прийняття рішень, орієнтацію на співпрацю. Цей стиль сприяє креативності та згуртованості колективу.
- **Ліберальне управління** – мінімальне втручання керівника, надання працівникам повної самостійності. Ефективне в умовах високої професійності персоналу, але може призвести до хаосу.

Кожен вид управління має свої переваги і недоліки. Вибір залежить від цілей організації, рівня її розвитку, кадрового потенціалу та зовнішнього середовища. Для інноваційних підприємств найбільш придатним є поєднання стратегічного й демократичного підходів, доповнених економічними та соціально-

психологічними методами впливу. Це дозволяє не лише координувати діяльність, а й стимулювати творчість і ініціативу.

Тема. Життєвий цикл проекту та фінансування

Інноваційний проєкт – це цілісний комплекс заходів, об'єднаних спільною метою створення й упровадження нової продукції, технології або послуги. Він включає науково-дослідні роботи, дослідно-конструкторські розробки, виробничу підготовку, маркетингові дії, фінансування та організаційні рішення. Інноваційний проєкт відрізняється високим рівнем ризику та невизначеності, проте у випадку успіху він здатен забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги й значні прибутки.

Життєвий цикл проєкту – це послідовність етапів, які проходить проєкт від моменту зародження ідеї до завершення його реалізації та оцінки результатів. Такий підхід дозволяє системно організувати діяльність, чітко визначити часові межі, обсяг ресурсів, потенційні ризики й очікувані вигоди.

У загальному вигляді виділяють три великі фази:

1. Передінвестиційна (підготовча).

На цьому етапі визначаються інвестиційні можливості, аналізуються альтернативні варіанти, проводиться попереднє техніко-економічне обґрунтування. Завданням є перевірка життєздатності ідеї, оцінка потенційного попиту, ризиків та ресурсних потреб. У результаті підприємство ухвалює рішення – реалізовувати проєкт чи відмовитися від нього.

2. Інвестиційна(реалізаційна).

Це основна фаза, під час якої створюється правова та фінансова база проєкту, залучаються інвестиції, здійснюється проєктування, придбання обладнання, будівництво чи модернізація виробництва. На цьому ж етапі проводиться підготовка персоналу та організовується передвиробничий маркетинг. Завершується фаза запуском нового продукту або технології у виробництво.

3. Експлуатаційна (фаза функціонування).

На цьому етапі відбувається безпосередня робота виробництва, контроль якості продукції, оцінка економічної ефективності. Підприємство отримує прибутки від реалізації інновацій, накопичує досвід і вносить корективи у процес. Іноді після тривалого використання відбувається згорання проєкту або його трансформація у новий, більш сучасний.

За класифікацією Світового банку життєвий цикл поділяється на **фазу проєктування** (ідентифікація, розроблення, експертиза) та **фазу впровадження** (переговори, реалізація, завершальне оцінювання). Обидва

підходи підкреслюють головне: кожен проєкт має свій початок, розвиток і завершення, а правильне управління цим циклом зменшує невизначеність і підвищує ймовірність успіху.

Жоден інноваційний проєкт не може бути реалізований без фінансових ресурсів. **Фінансування** визначає темпи реалізації, масштаби і навіть кінцеву конкурентоспроможність нововведення.

Виділяють кілька основних джерел фінансування:

- **Власні кошти підприємства** – прибуток, амортизаційні відрахування, кошти від продажу майна чи нематеріальних активів. Вони забезпечують найбільшу незалежність, але рідко покривають усі потреби інноваційного проєкту.
- **Залучені кошти** – випуск акцій, внески партнерів, гранти, благодійні пожертви. Це дає можливість розширити інвестиційний потенціал без боргового навантаження.
- **Позикові кошти** – кредити банків, бюджетні позики, комерційні кредити постачальників. Вони забезпечують швидкий доступ до значних сум, але вимагають сплати відсотків і створюють фінансові ризики.

Форми фінансування теж досить різноманітні. **Державне фінансування** застосовується для підтримки стратегічно важливих проєктів і здійснюється через спеціальні фонди, бюджетні програми, податкові пільги. **Акціонерне фінансування** дозволяє залучати приватних інвесторів у обмін на частку власності. **Банківське кредитування** є класичним способом отримання коштів, проте потребує застави і гарантій. **Венчурний капітал** – це вкладення у високоризикові проєкти, пов'язані з великими можливостями майбутнього прибутку. **Лізинг** дозволяє отримати обладнання у довгострокове користування без одноразових великих витрат. **Форфейтинг** використовується для швидкого отримання грошей від продажу продукції на умовах відстрочки платежу. Нарешті, **змішане фінансування** поєднує різні джерела для диверсифікації ризиків.

Правильна фінансова стратегія має вирішальне значення для інновацій. Якщо фінансування недостатнє або надходить із запізненням, проєкт може втратити актуальність, адже ринок розвивається швидко. Якщо ж джерела підібрані правильно, підприємство отримує змогу не тільки впровадити новий продукт, а й розширити свою присутність на ринку, створити резерв для подальших інновацій.

Особливе значення має **поєднання фінансування з етапами життєвого циклу**. На початковій фазі потрібні відносно невеликі кошти для розроблення ідей, але дуже високий рівень ризику робить доцільним використання венчурного капіталу або грантів. На інвестиційній фазі потрібні значні ресурси для виробничої підготовки – тут найчастіше залучають кредити чи акціонерний

капітал. На експлуатаційній фазі інновація починає приносити прибутки, що дозволяє повертати борги і реінвестувати кошти в нові проекти.

Тема. Управління реалізації проекту та структурування і бюджетування проекту

Управління реалізацією проекту є одним з найважливіших етапів життєвого циклу інноваційного проекту. Він включає в себе всі заходи, спрямовані на втілення задуму, зафіксованого в проєктній документації, у реальність. Цей процес вимагає ретельного планування, координації та контролю, а також постійного моніторингу, щоб забезпечити відповідність виконаних робіт початковим цілям.

На етапі реалізації відбувається безпосереднє виконання робіт, розроблених на стадії планування. Це включає в себе створення інноваційного продукту, послуги або технології. Ключовим завданням менеджера проєкту є ефективне використання ресурсів, таких як людські, фінансові, матеріальні та часові, для досягнення поставлених результатів. Контроль якості, управління ризиками та комунікація між усіма учасниками проєкту є критично важливими для успішної реалізації.

Управління реалізацією проєкту — це динамічний процес, який передбачає гнучкість і здатність адаптуватися до непередбачених обставин. На цьому етапі можуть виникати відхилення від початкового плану через зміни у зовнішньому середовищі, виявлення нових проблем або потреба у коригуванні стратегії. Ефективний менеджер проєкту повинен швидко реагувати на такі виклики, приймати обґрунтовані рішення та вносити необхідні корективи до плану, щоб мінімізувати негативний вплив на кінцевий результат. Важливим інструментом є **система моніторингу та контролю**, яка дозволяє відслідковувати прогрес, порівнювати фактичні показники з плановими та вчасно виявляти відхилення.

Успішна реалізація проєкту залежить від чіткої комунікації та взаємодії між членами команди, керівництвом, замовником та іншими зацікавленими сторонами. Важливо підтримувати високий рівень мотивації в команді, забезпечувати зворотний зв'язок та вирішувати конфлікти, що можуть виникнути в процесі роботи. Крім того, необхідно правильно розподілити відповідальність за виконання окремих завдань, щоб кожен учасник розумів свою роль і внесок у досягнення загального успіху.

Структурування проєкту — це процес декомпозиції, тобто розкладання загального завдання на менші, більш керовані елементи. Це допомагає візуалізувати проєкт, зрозуміти його складність і встановити логічні зв'язки між різними етапами. Основним інструментом структуризації є **Ієрархічна структура робіт (ICP) або Work Breakdown Structure (WBS)**, яка дозволяє

розбити проєкт на пакети робіт, що відповідають конкретним результатам, а не діям.

ІСР створюється методом "зверху-вниз", починаючи з головної мети проєкту і поступово розбиваючи її на більш дрібні завдання та підзавдання. Кожен рівень структури повинен бути деталізований настільки, щоб відповідати потребам управління. Структурування допомагає чітко визначити обсяг робіт, що потрібно виконати, ідентифікувати відповідальних осіб, а також спрощує процес оцінки ресурсів, ризиків та бюджету.

Бюджетування проєкту є невід'ємною частиною структуризації, оскільки воно базується на ІСР. **Бюджет** – це детальний фінансовий план, що визначає, скільки грошей потрібно для виконання всіх робіт проєкту. Процес бюджетування включає в себе оцінку витрат на кожен елемент ІСР, а потім їх агрегування для отримання загальної вартості проєкту. Основними статтями витрат є оплата праці, вартість матеріалів та обладнання, послуги підрядників, адміністративні та накладні витрати.

Існує кілька методів бюджетування:

- **Оцінка за аналогією (аналітичний метод):** Використовує дані про витрати подібних, раніше виконаних проєктів. Цей метод є швидким, але менш точним.
- **Оцінка «знизу-вгору»:** Детальна оцінка витрат для кожного елементу ІСР з наступним підсумовуванням. Цей метод є найбільш точним, але вимагає багато часу та зусиль.
- **Параметрична оцінка:** Використовує статистичні залежності між історичними даними та іншими змінними для розрахунку вартості (наприклад, вартість за одиницю роботи).
- **Оцінка «зверху-вниз»:** Бюджет встановлюється керівництвом або замовником, а потім розподіляється між меншими частинами проєкту.

Важливо враховувати, що бюджет проєкту не є статичним. Його необхідно постійно контролювати та коригувати протягом життєвого циклу проєкту, щоб забезпечити ефективне використання коштів і уникнути перевитрат. Регулярний моніторинг фактичних витрат у порівнянні з запланованими дозволяє вчасно виявити проблеми та вжити коригувальних заходів. Таким чином, структуризація та бюджетування є взаємопов'язаними процесами, що забезпечують основу для успішного управління проєктом, дозволяючи контролювати його обсяг і фінансові показники.

Тема. Управління проектними ризиками.

Управління ризиками є критично важливим аспектом інноваційного менеджменту, оскільки інноваційні проекти за своєю суттю пов'язані з високим рівнем невизначеності та ймовірності невдачі. **Проектний ризик** — це невизначена подія або умова, яка, якщо вона відбудеться, матиме позитивний (можливість) або негативний (загроза) вплив на одну або кілька цілей проекту, таких як зміст, графік, вартість або якість.

Процес управління ризиками включає кілька послідовних етапів:

1. Ідентифікація ризиків

На цьому етапі виявляються потенційні загрози та можливості, які можуть вплинути на проект. Це може бути здійснено за допомогою мозкового штурму, аналізу минулих проектів, консультацій з експертами та вивчення зовнішнього середовища. Важливо залучати до цього процесу всіх ключових учасників проекту. Результатом є перелік ідентифікованих ризиків.

2. Аналіз ризиків

Після ідентифікації ризики оцінюються за двома основними параметрами: **імовірністю** їх настання та **впливом** на цілі проекту. Аналіз може бути якісним (визначення пріоритетності ризиків) або кількісним (використання статистичних методів для оцінки фінансових наслідків). Якісний аналіз допомагає ранжувати ризики, а кількісний – визначити їхній потенційний вплив на бюджет і графік.

3. Розробка стратегій реагування

На цьому етапі для кожного значущого ризику розробляється план дій. Існує чотири основні стратегії реагування на негативні ризики:

- **Уникнення:** Зміна плану проекту для повного усунення ризику.
- **Передача:** Перенесення відповідальності за ризик на іншу сторону (наприклад, через страхування або аутсорсинг).
- **Зменшення:** Зменшення ймовірності або впливу ризику шляхом впровадження запобіжних заходів.
- **Прийняття:** Свідоме рішення не вживати жодних дій щодо ризику. Це може включати створення резервних фондів.

Для позитивних ризиків (можливостей) застосовуються інші стратегії, такі як використання, посилення, спільне використання та прийняття.

4. Моніторинг та контроль

Цей етап включає постійний моніторинг ідентифікованих ризиків, виявлення нових, а також контроль ефективності обраних стратегій реагування. Важливо регулярно переглядати список ризиків, оскільки вони можуть змінюватись протягом життєвого циклу проєкту.

Ефективне управління ризиками допомагає команді проєкту не лише мінімізувати потенційні загрози, а й максимально використовувати можливості. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, підвищує ймовірність досягнення цілей проєкту, допомагає краще контролювати бюджет і графік, а також сприяє підвищенню впевненості зацікавлених сторін у проєкті. Наявність чіткого плану управління ризиками свідчить про високий рівень професіоналізму та підготовки команди. В інноваційних проєктах, де ризики особливо високі, системний підхід до їхнього управління є запорукою успіху.

Розділ 8. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації

Тема. Принципи вимірювання і показники ефективності інноваційної діяльності.

Ефективність інноваційної діяльності є критично важливим показником для будь-якого підприємства, яке прагне до сталого розвитку та конкурентних переваг. Вона відображає, наскільки успішно інновації перетворюються на реальні результати. Вимірювання цієї ефективності — це складний процес, який вимагає дотримання кількох ключових принципів.

- **Принцип комплексності.** Оцінка ефективності не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Інновації часто мають значний **соціальний, екологічний та стратегічний вплив**, який важко виміряти в грошовому еквіваленті. Наприклад, впровадження нової технології може не одразу принести прибуток, але суттєво покращити імідж компанії, підвищити лояльність клієнтів або створити нові можливості для майбутнього розвитку. Комплексний підхід передбачає, що враховуються як кількісні (фінансові), так і якісні (соціальні, екологічні) показники.
- **Принцип системності.** Оцінка ефективності інновацій повинна бути інтегрованою в загальну систему управління підприємством. Вона має бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями компанії. Тобто, якщо стратегія компанії спрямована на екологічну відповідальність, то показники ефективності мають відображати успіхи в цьому напрямку (наприклад, зменшення викидів). Це дозволяє не оцінювати інновації в ізоляції, а бачити їхній реальний внесок у досягнення глобальних цілей.
- **Принцип достовірності.** Для отримання об'єктивних результатів необхідно використовувати точні та достовірні дані. Це вимагає впровадження ефективної системи збору інформації, яка буде регулярно

оновлюватись і перевірятись. Недостовірні дані можуть призвести до неправильних управлінських рішень і, як наслідок, до втрати ресурсів.

- **Принцип порівнянності.** Ефективність інноваційної діяльності слід оцінювати в динаміці (порівняння з попередніми періодами) та в контексті зовнішнього середовища (порівняння з конкурентами або середньогалузевими показниками). Порівняння дає можливість зрозуміти, чи відбувається розвиток, і визначити власні сильні та слабкі сторони.
- **Принцип своєчасності.** Оцінка повинна проводитися регулярно, щоб вчасно виявляти проблеми та відхилення від плану. Це дозволяє оперативно вносити корективи в процес реалізації інноваційного проєкту, мінімізувати ризики та уникнути значних фінансових втрат. Запізнілий аналіз може призвести до того, що проєкт, який міг бути врятований, виявиться провальним.

Для вимірювання ефективності інноваційної діяльності використовується широкий спектр показників, які можна умовно поділити на кілька груп.

1. Економічні показники

Ці показники є найпоширенішими, оскільки вони вимірюють фінансовий результат від інновацій.

- **Чиста приведена вартість (NPV):** Цей показник розраховує різницю між теперішньою вартістю майбутніх грошових потоків, що генеруються проєктом, і початковими інвестиціями. Якщо $NPV > 0$, проєкт вважається економічно вигідним, оскільки він створює додаткову вартість для компанії.
- **Внутрішня норма прибутку (IRR):** IRR — це ставка дисконтування, за якої чиста приведена вартість проєкту дорівнює нулю. Це показник рентабельності інвестицій. Якщо IRR перевищує вартість капіталу компанії, проєкт є привабливим для інвестування.
- **Термін окупності (Payback Period):** Визначає час, необхідний для повного відшкодування початкових інвестицій за рахунок чистого прибутку, отриманого від інновації. Цей показник є простим і популярним, особливо для проєктів з високими ризиками.
- **Індекс рентабельності (Profitability Index, PI):** Відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій. $PI > 1$ свідчить про те, що проєкт генерує більшу вартість, ніж було вкладено.
- **Обсяг продажів інноваційної продукції:** Частка продукції, створеної завдяки новим технологіям або продуктовим інноваціям, у загальному обсязі реалізації. Це прямий показник успішності інновацій на ринку.

2. Науково-технічні показники

Ця група показників відображає технічну та інтелектуальну складову інноваційної діяльності.

- **Кількість розроблених патентів, ліцензій та авторських прав:** Це прямий індикатор інноваційної активності компанії та її здатності генерувати нові знання та технології, що захищаються інтелектуальною власністю.
- **Рівень новизни інновації:** Оцінка того, наскільки інновація є новою для ринку, галузі чи світу. Чим вищий рівень новизни, тим більший потенційний вплив вона може мати.
- **Інтенсивність науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР):** Відношення витрат на НДДКР до загального обсягу продажів. Високе значення цього показника свідчить про те, що компанія активно інвестує в інноваційний розвиток.

3. Соціальні показники

Інновації мають вплив на людей, що також слід оцінювати.

- **Кількість нових робочих місць:** Впровадження інновацій може призвести до створення нових посад, що є важливим соціальним ефектом.
- **Рівень кваліфікації персоналу:** Інновації часто вимагають навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє їхньому особистісному та професійному зростанню.
- **Покращення умов праці та рівня безпеки:** Запровадження нових технологій може зменшити ризики для здоров'я працівників, підвищити комфорт і безпеку на робочому місці.

4. Екологічні показники

Ця група показників стає все більш важливою в сучасному світі, орієнтованому на сталий розвиток.

- **Зменшення рівня шкідливих викидів:** Кількісне вимірювання зниження викидів вуглекислого газу, метану або інших шкідливих речовин в атмосферу внаслідок впровадження екологічно чистих технологій.
- **Економія ресурсів:** Показники зниження споживання енергії, води, сировини та інших природних ресурсів на одиницю продукції. Це свідчить про ефективність інновації з точки зору ресурсозбереження.
- **Зменшення обсягу відходів:** Кількість сміття, що генерується в результаті виробничого процесу. Інновації можуть сприяти зменшенню відходів та їх ефективній утилізації.

Комплексне використання цих показників дозволяє отримати повну картину ефективності інноваційної діяльності та приймати більш виважені рішення для її подальшого розвитку.

Тема. Оцінювання ефективності створення і комерціалізація нового товару.

Оцінювання ефективності нового товару є фінальним і надзвичайно важливим етапом інноваційного процесу. Воно дозволяє не тільки підбити підсумки конкретного проєкту, а й отримати цінний досвід для майбутніх інноваційних ініціатив. Цей процес не обмежується простим розрахунком прибутку. Він вимагає всебічного аналізу, що охоплює фінансові, ринкові та організаційні аспекти.

Оцінка ефективності комерціалізації нового товару ґрунтується на кількох ключових принципах, які забезпечують її об'єктивність і повноту:

- **Принцип комплексності.** Ефективність не може бути зведена лише до фінансових показників. Новий продукт може мати помірний фінансовий результат у короткостроковій перспективі, але при цьому суттєво зміцнити позиції бренду на ринку, розширити його аудиторію, відкрити нові канали дистрибуції або забезпечити технологічну перевагу над конкурентами. Тому важливо враховувати також нематеріальні результати, такі як зміцнення іміджу, покращення репутації, підвищення лояльності клієнтів.
- **Принцип системності.** Оцінювання ефективності має бути не разовою подією, а безперервним процесом. Він починається ще на етапі розробки продукту, де проводиться попередня оцінка ринку та фінансових перспектив, і триває після його виходу на ринок, коли збираються та аналізуються реальні дані про продажі, відгуки споживачів та поведінку конкурентів. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни та коригувати стратегію.
- **Принцип релевантності.** Показники, які використовуються для оцінки, повинні бути прямо пов'язані з першочерговими цілями проєкту. Наприклад, якщо головною метою проєкту було захоплення лідируючих позицій у новому сегменті ринку, то ключовими показниками будуть частка ринку та рівень впізнаваності, а не лише прибуток.
- **Принцип об'єктивності.** Оцінка повинна базуватися на реальних, верифікованих даних, а не на суб'єктивних припущеннях або інтуїції. Це вимагає впровадження ефективної системи моніторингу, збору та аналізу інформації, що забезпечить прозорість і достовірність результатів.

Оцінка ефективності створення і комерціалізації нового товару включає аналіз показників, які можна умовно поділити на три основні групи.

1. Економічні показники

Ця група показників є найважливішою для визначення фінансової успішності проєкту. Вони показують, наскільки інвестиції в новий продукт окупилися та який прибуток вони принесли.

- **Термін окупності проєкту (Payback Period).** Показує, за який час інвестиції в новий товар будуть повністю відшкодовані за рахунок чистого грошового потоку. Чим менший цей термін, тим швидше компанія поверне вкладені кошти і зможе реінвестувати їх в інші проєкти.
- **Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV).** Це один з найпоширеніших показників інвестиційної ефективності. Він показує, наскільки зростає вартість компанії завдяки реалізації проєкту. Якщо $NPV > 0$, проєкт вважається ефективним, оскільки він створює додаткову вартість. Якщо $NPV < 0$, проєкт збитковий.
- **Внутрішня норма прибутку (Internal Rate of Return, IRR).** Це відсоткова ставка, за якої чиста приведена вартість проєкту дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує вартість залучення капіталу, це свідчить про високу рентабельність інвестиції.
- **Рентабельність інновації.** Це відношення прибутку від реалізації нового товару до загальних витрат на його створення, виробництво та комерціалізацію. Цей показник дає чітке розуміння, наскільки ефективно були використані ресурси.

2. Маркетингові показники

Ці показники відображають успішність нового товару на ринку. Вони є індикаторами його сприйняття споживачами та конкурентоспроможності.

- **Частка ринку (Market Share).** Показує, яку частину загального ринку займає новий товар. Збільшення частки ринку свідчить про його успішне просування та високий попит.
- **Обсяг продажу.** Загальний обсяг реалізованих товарів за певний період (у натуральному чи грошовому виразі). Зростання обсягу продажів є прямим індикатором ринкового успіху.
- **Рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction).** Вимірюється за допомогою опитувань, аналізу відгуків у соціальних мережах та кількості скарг. Високий рівень задоволеності клієнтів є запорукою повторних покупок і позитивних рекомендацій.
- **Впізнаваність бренду (Brand Recognition).** Показує, наскільки добре цільова аудиторія знає та асоціює бренд з новим товаром. Висока впізнаваність знижує витрати на просування в майбутньому.

3. Організаційно-управлінські показники

Ця група показників оцінює ефективність процесу управління проєктом.

- **Дотримання термінів проєкту.** Порівняння фактичного часу, витраченого на створення товару, з запланованим. Затримки можуть призвести до втрати ринкових можливостей і збільшення витрат.

- **Виконання бюджету проєкту.** Аналіз відхилень фактичних витрат від запланованих. Перевищення бюджету свідчить про неефективне управління ресурсами, тоді як економія може бути показником успіху.
- **Зростання компетентності персоналу.** Нематеріальним, але надзвичайно важливим результатом є набуття командою нових знань та навичок, які можуть бути використані в майбутніх проєктах.

Успішна комерціалізація нового товару — це не тільки про прибуток, а й про зростання ринкової сили, зміцнення позицій компанії та розвиток її інноваційного потенціалу. Комплексна оцінка допомагає отримати повну картину і прийняти обґрунтовані рішення для подальшого розвитку.

Тема. Основні показники економічної ефективності інноваційних проєктів. Оцінювання ефективності створення і комерціалізації нового товару.

Оцінка економічної ефективності інноваційних проєктів — це фундаментальний етап у процесі управління інноваціями, що дозволяє визначити, чи є проєкт фінансово виправданим і чи варто в нього інвестувати ресурси. Ця оцінка ґрунтується на порівнянні витрат, понесених протягом життєвого циклу проєкту, з очікуваними доходами від його реалізації.

Для об'єктивної оцінки ефективності інноваційних проєктів використовується низка взаємодоповнюючих показників, які можна розділити на дві великі групи: **дисконтні** (які враховують зміну вартості грошей у часі) та **прості**.

Дисконтні показники (з урахуванням вартості грошей)

- **Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV):** Цей показник є одним із найважливіших і найточніших. NPV розраховується як різниця між приведеною до теперішнього моменту вартістю майбутніх грошових потоків і початковими інвестиціями. Формула враховує ставку дисконтування, яка відображає вартість капіталу та ризик проєкту. Якщо $NPV > 0$, проєкт вважається економічно вигідним, оскільки він створює додаткову вартість для компанії. Якщо $NPV < 0$, проєкт збитковий. Цей метод дозволяє приймати рішення, що максимізують вартість компанії.
- **Внутрішня норма прибутку (Internal Rate of Return, IRR):** IRR — це відсоткова ставка, за якої чиста приведена вартість проєкту дорівнює нулю. По суті, вона показує максимальну ставку дохідності, яку може забезпечити проєкт. Правило прийняття рішень таке: якщо **IRR** проєкту вища за вартість капіталу (або норму прибутку, яку очікує інвестор), то проєкт є привабливим. **IRR** особливо корисна для порівняння проєктів з різним масштабом, оскільки вона виражена у відсотках.
- **Індекс рентабельності (Profitability Index, PI):** Цей показник розраховується як відношення приведеної вартості майбутніх грошових потоків до початкових

інвестицій. $PI > 1$ свідчить про ефективність проєкту, оскільки кожен вкладений долар приносить більше, ніж один долар приведенного прибутку. PI зручний для ранжування інвестиційних проєктів, коли існує обмеження на фінансування, оскільки він допомагає вибрати найефективніші проєкти з обмеженим бюджетом.

Прості показники (без урахування вартості грошей)

- **Термін окупності (Payback Period, PP):** Це час, необхідний для повного відшкодування початкових інвестицій за рахунок грошових потоків, що генеруються проєктом. Незважаючи на свою простоту і те, що він не враховує зміну вартості грошей, **PP** є важливим показником для оцінки ризику. Чим швидше інвестиції повертаються, тим менший ризик для інвестора. Цей показник часто використовується для проєктів з високим ризиком або в умовах економічної нестабільності.

Комерціалізація нового товару — це процес впровадження інновації на ринок. Оцінка його ефективності є ключовим етапом, який дозволяє визначити, наскільки успішно продукт був сприйнятий ринком і чи виправдалися вкладені в нього зусилля та ресурси. Цей процес є багатогранним і вимагає аналізу не тільки фінансових, але й маркетингових, технологічних та соціальних показників.

1. Економічні показники

- **Прибуток від реалізації.** Це найочевидніший показник, який показує, наскільки успішно новий товар генерує дохід. Прибуток розраховується як різниця між виручкою від продажу та загальними витратами на виробництво та просування.
- **Рентабельність інновації.** Розраховується як відношення отриманого прибутку до понесених витрат на весь інноваційний процес — від розробки до виходу на ринок. Цей показник дає чітке уявлення про ефективність використання ресурсів.
- **Термін окупності нового товару.** На відміну від терміну окупності проєкту, цей показник зосереджений саме на поверненні інвестицій, що стосуються безпосередньо товару.

2. Маркетингові показники

Ці показники відображають позиції нового товару на ринку та його сприйняття споживачами.

- **Частка ринку (Market Share).** Показує, яку частку загального обсягу продажів на ринку займає новий товар. Зростання частки ринку є прямим свідченням успішного просування та конкурентоспроможності.

- **Обсяг продажу.** Кількість проданих одиниць або загальна сума виручки від реалізації товару за певний період. Це один з основних показників ринкового успіху.
- **Рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction).** Вимірюється за допомогою опитувань, аналізу відгуків та рівня повторних покупок. Високий рівень задоволеності є запорукою лояльності клієнтів та позитивних рекомендацій.

3. Організаційно-управлінські показники

Ця група показників оцінює ефективність самого процесу розробки та впровадження товару.

- **Дотримання термінів проєкту.** Порівняння фактичного часу, витраченого на створення товару, з запланованим. Затримки можуть призвести до втрати ринкових можливостей та зростання витрат.
- **Виконання бюджету проєкту.** Аналіз відхилень фактичних витрат від запланованих. Перевитрати можуть свідчити про неефективне управління ресурсами, тоді як економія — про успіх.
- **Збільшення компетентності персоналу.** Нематеріальним, але дуже важливим результатом є набуття командою нових знань та навичок, що стають цінним активом для майбутніх проєктів.

Комплексна оцінка, яка враховує всі ці показники, дозволяє отримати повну картину успішності інноваційного проєкту та прийняти обґрунтовані рішення для подальшого розвитку.

Тема. Вихід на ринок технологій. Соціальна ефективність інноваційної діяльності.

Вихід на ринок технологій є одним із найскладніших етапів інноваційного процесу, що вимагає ретельного планування та виконання. Технологія, на відміну від традиційного товару, є нематеріальним активом, цінність якого визначається не лише її технічними характеристиками, а й потенціалом для комерційного використання. Успішна комерціалізація технології вимагає глибокого розуміння ринку, захисту інтелектуальної власності та вибору оптимальної стратегії.

Процес виходу на ринок технологій включає кілька ключових кроків:

1. **Оцінка готовності технології.** Перш ніж виходити на ринок, важливо оцінити рівень готовності технології. Для цього часто використовується шкала **Рівнів готовності технології (Technology Readiness Levels, TRLs)**, розроблена NASA. Вона складається з 9 рівнів, де TRL 1 — це

базові дослідження, а TRL 9 — повне впровадження у реальній системі. Інвестори та потенційні партнери зазвичай зацікавлені в технологіях, які знаходяться на вищих рівнях готовності.

2. **Аналіз ринку та цільової аудиторії.** Необхідно провести глибокий аналіз ринку, щоб визначити, хто є потенційними споживачами технології, які існують аналоги та конкуренти, а також які потреби клієнтів вона може задовольнити. Важливо визначити **нішу** або **сегмент ринку**, де технологія буде найбільш затребуваною.
3. **Захист інтелектуальної власності (ІВ).** Оскільки технологія є нематеріальним активом, її захист є критично важливим. Це може включати патентування, реєстрацію авторських прав або торговельних марок. Надійний захист ІВ підвищує інвестиційну привабливість технології та забезпечує конкурентну перевагу.
4. **Вибір моделі комерціалізації.** Існують різні шляхи для виходу на ринок, і вибір залежить від ресурсів компанії, її стратегічних цілей та специфіки технології.
 - **Ліцензування:** Компанія-розробник надає іншій компанії право на використання технології за плату (**роялті**). Ця модель дозволяє отримати дохід без значних інвестицій у виробництво та маркетинг.
 - **Створення спільного підприємства (Joint Venture):** Два або більше суб'єктів об'єднують ресурси для комерціалізації технології. Це дозволяє розподілити ризики та використати взаємодоповнюючі компетенції партнерів.
 - **Створення спін-оффу (spin-off):** Це виділення нового бізнесу з існуючої компанії або наукової установи з метою комерціалізації технології. Спін-офф може залучити окреме фінансування та зосередитися виключно на новому продукті.
 - **Прямий продаж.** Найпростіша модель, яка передбачає продаж технології як товару.

Оцінка інноваційної діяльності не може бути повною без урахування її соціального впливу. **Соціальна ефективність** відображає, як інновації впливають на суспільство, окремі соціальні групи, покращення якості життя та вирішення суспільних проблем. На відміну від економічної ефективності, соціальна вимірюється не у грошових одиницях, а через якісні та кількісні показники, які відображають зміни в соціальній сфері.

Основні напрями оцінки соціальної ефективності:

- **Вплив на зайнятість та ринок праці:** Інновації можуть як створювати, так і руйнувати робочі місця. Соціальна ефективність проявляється у створенні нових, висококваліфікованих робочих місць, підвищенні продуктивності праці та розвитку людського капіталу. Наприклад, розвиток ІТ-сектора призводить до створення нових професій, пов'язаних з програмуванням, аналізом даних та кібербезпекою.

- **Вплив на якість життя:** Інновації в медицині (телемедицина, нові ліки), освіті (онлайн-платформи, інтерактивні навчальні матеріали), транспорті та комунікаціях безпосередньо покращують життя людей, роблять його більш зручним та безпечним. Соціальний ефект також проявляється в доступності послуг для соціально незахищених груп населення.
- **Вплив на соціальну рівність та інклюзію:** Інновації можуть сприяти зменшенню соціальної нерівності, надаючи доступ до інформації, освіти та медичних послуг тим, хто раніше був їх позбавлений. Наприклад, мобільні технології дозволяють людям у віддалених регіонах отримати доступ до фінансових послуг та освіти.
- **Екологічні ефекти:** Соціальна ефективність тісно пов'язана з екологічною стійкістю. Інновації, спрямовані на зменшення викидів, раціональне використання ресурсів, розвиток відновлюваної енергетики, сприяють покращенню якості навколишнього середовища. Це, у свою чергу, позитивно впливає на здоров'я та добробут суспільства в цілому.

Оцінка соціальної ефективності є складним, але необхідним завданням. Вона вимагає використання якісних методів (наприклад, опитувань та фокус-груп) та кількісних показників (зміна рівня безробіття, тривалість життя, доступ до освіти). Це допомагає не лише оцінити інновації, а й сформувати державну політику, що спрямована на сприяння сталому розвитку та покращення життя громадян.

