

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

БАКАЛАВР

Кафедра менеджменту в будівництві

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан будівельного факультету

/ Г.М. Іванченко /

2022 року



НАВЧАЛЬНА РОБОЧА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

"Інноваційний менеджмент"

(назва навчальної дисципліни)

шифр	назва спеціальності, освітньої програми
ОК 22	073 Менеджмент
	ОП «Менеджмент організації і адміністрування»

Розробник:

Івахненко І.С., д.е.н., професор,

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, звання)

(підпис)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту в будівництві

протокол № 107 від « 22 » 06 2022 року

Завідувач кафедри

/ Рижаківа Г.М.

Схвалено гарантом освітньої програми «Менеджмент організації і адміністрування»

Гарант ОП

(підпис)

/ Приходько Д.О./

Розглянуто на засіданні науково-методичної комісії спеціальності
протокол № 2 від « 06 » вересня 2022 року

ВИТЯГ З РОБОЧОГО НАВЧАЛЬНОГО ПЛАНУ

шифр	Назва спеціальності, освітньої програми	Форма навчання: денна											Форма контролю	Семестр	Відмітка про погодження заступником декана факультету	
		Кредитів на сем.	Обсяг годин						Сам. роб.	Кількість індивідуальних робіт						
			Всього	аудиторних			КП	КР		РГР	Конт. роб					
				Разом	Л	Лр						Пз				
OK 22	073 Менеджмент ОП «Менеджмент організації і адміністрування»	3,5	105	52	26		26	53			1		екз	6		

шифр	Назва спеціальності, освітньої програми	Форма навчання: заочна (вечірня)											Форма контролю	Семестр	Відмітка про погодження заступником декана факультету	
		Кредитів на сем.	Обсяг годин						Сам. роб.	Кількість індивідуальних робіт						
			Всього	аудиторних			КП	КР		РГР	Конт. роб					
				Разом	Л	Лр						Пз				
OK 22	073 Менеджмент ОП «Менеджмент організації і адміністрування»	3,5	105	26	14		12	72			1		екз	6		

Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою дисципліни є формування у студентів цілісної системи знань щодо інновацій та механізму управління ними, набуття навичок управління інноваційними процесами на підприємстві чи в будівельній організації, у будівельній галузі, регіоні та країні.

Компетенції студентів, що формуються в результаті засвоєння дисципліни

Інтегральна компетентність	ІК1 – Здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.
Загальні компетентності	ЗК3 – Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу. ЗК4 – Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК5 – Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. ЗК8 – Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій. ЗК9 – Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями. ЗК10 – Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні. ЗК11 – Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. ЗК12 – Здатність генерувати нові ідеї (креативність). ЗК15 – Здатність діяти на основі етичних міркувань
Спеціальні (фахові, предметні) компетентності	ФК1 - Здатність визначати та описувати характеристики організації. ФК3 – Здатність визначати перспективи розвитку організації. ФК4 - Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними. ФК5 - Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту. ФК7 - Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту. ФК9 – Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань. ФК11 - Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління. ФК12 - Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення. ФК15 – Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички. ФК16 – Уміння здійснювати інтегральну оцінку раціональності та продуктивності операційної системи, організаційної структури управління, якості організації бізнес процесів на будівельному підприємстві та в мікросередовищі будівельного проекту, який розглядається як специфічне тимчасове підприємство.
Результати навчання	РН3 - Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства

	<p>RH4 - Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень</p> <p>RH5 - Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації</p> <p>RH6 - Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень</p> <p>RH7 - Виявляти навички організаційного проектування</p> <p>RH9 - Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи</p> <p>RH12 - Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації</p> <p>RH14 - Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації</p> <p>RH16 - Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.</p> <p>RH17 - Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.</p> <p>RH18 – Вміння формувати загальну ієрархію місії, стратегії цілей та завдань будівельного підприємства в залежності від етапу життєвого циклу, який дане підприємство проходить.</p> <p>RH19 – Вміння розробляти номенклатуру завдань по підрозділам будівельного підприємства виходячи із його місії та стратегії, а також характеру участі підприємства в середовищі проектів в яких дане підприємство виступає учасником</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Програма навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1.

Інноваційний менеджмент, інноваційний процес, творчість: основні поняття, взаємозв'язки та організаційні аспекти

Лекція 1

Сутність, розвиток та основні поняття інноваційного менеджменту

1. Зміст поняття “інновація”.
2. Класифікація новацій, нововведень, інновацій.
3. Інноваційний менеджмент як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами та інноваційною діяльністю.
4. Інноваційний процес та інноваційна діяльність.
5. Класифікація інноваційних процесів.
6. Еволюція розвитку теорій інноваційної діяльності.

Висновки

Лекція 2

Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту

1. Поняття інноваційної діяльності, її різновиди і складові.
2. Характеристика інноваційної інфраструктури.
3. Ринок новацій.
4. Ринок інвестицій.
5. Ринок чистої конкуренції нововведень.

Висновки

Лекція 3

Державна підтримка інноваційної діяльності

1. Роль держави в здійсненні інноваційної діяльності.

2. Інновації як фактор економічного зростання.
3. Держава як головний суб'єкт інноваційної діяльності.
4. Державна інноваційна політика, її принципи.
5. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів.
6. Методи державної підтримки інноваційної діяльності.
7. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні, особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

Висновки

Лекція 4

Методи пошуку інноваційних ідей

1. Класифікація та характеристика методів пошуку та генерації ідей.
2. Поліпшення прототипу.
3. Мозкова атака.
4. Синектика.
5. Ліквідація ситуацій «глухого кута».
6. Морфологічні карти.

Висновки

Лекція 5

Організаційні форми інноваційної діяльності

1. Принципи організації інноваційних процесів за циклом “дослідження – виробництво – дифузія - комерціалізація”.
2. Види наукових, проектних та інноваційних організацій.
3. Зміст понять “технопарк”, “технополіс”, “інкубатор інновацій”.
4. Організація виконання НДДКР і інформаційне забезпечення інноваційних процесів.
5. Інноваційні венчурні фірми та фонди.
6. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

Висновки

Змістовний модуль 2.

Інноваційна діяльність: фінансування, організація, юридичний супровід

Лекція 6

Управління інноваційним розвитком будівельної організації

1. Аналіз інноваційних можливостей будівельної організації.
2. Система планування інновацій, сутність і основні види інновацій в будівництві.
3. Науково-технічне прогнозування.
4. Інновації в будівництві та їх регулювання.
5. Управління якістю і конкурентоспроможністю нової продукції.
6. Управління витратами в інноваційній діяльності.
7. Зміст та роль трансферу технологій в діяльності підприємства

Висновки

Лекція 7

Управління інноваційним проектом в будівництві

1. Інноваційний проект: поняття, основні етапи розробки і реалізації.
2. Управління інноваційним проектом як процес прийняття і реалізації управлінських рішень.
3. Процедура розробки інноваційного проекту.
4. Управління реалізацією інноваційних проектів.
5. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту.

Висновки

Лекція 8.

Управління ризиками в інноваційній діяльності

1. Основи теорії управління ризиками.
2. Кількісна оцінка ризиків.
3. Методи управління ризиками.

Висновки

Лекція 9

Оцінка ефективності інноваційної діяльності

1. Ефективність інноваційної діяльності.
2. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту.
3. Методи оцінки інноваційних проектів.

Висновки

Лекція 10

Джерела і механізми фінансування та інвестування інноваційної діяльності

1. Механізми власного фінансування підприємств.
2. Інвестування через амортизацію.
3. Механізми мобілізації кредитних ресурсів.
4. Венчурне фінансування.
5. Інвестиційний лізинг.
6. Механізми мобілізації залучених коштів.
7. Державна підтримка інноваційної діяльності.

Висновки

Змістовний модуль 3.

Надання навичок з організаційно-технологічного процесу інноваційних процесів на підприємствах

Практичне заняття 1. Оцінка інноваційних світових компаній

З рейтингу 50-ти інноваційних компаній світу обрати одну. Для неї необхідно:

1. Стисло охарактеризувати основні інновації, вказати до якого технологічного укладу вони відносяться.
2. Охарактеризувати стан інноваційного розвитку компанії, указати (або обґрунтувати) напрями інноваційного розвитку, охарактеризувати фактори, що вплинули та впливають на інноваційний розвиток цієї компанії.
3. Охарактеризувати організаційну форму інноваційної діяльності компанії. Провести оцінку інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються в компанії.
4. Обґрунтувати, які елементи інноваційної інфраструктури можуть бути корисними компанії. Які заходи державної підтримки (тієї країни в якій розташована компанія) можуть стосуватися інноваційної діяльності компанії.
5. Охарактеризувати Національну інноваційну систему країни, у якій розташований головний офіс компанії.
6. Визначити особливості маркетингу інновацій у досліджуваній компанії та запропонувати можливі напрями його удосконалення. Стисло розписати зміст етапів інноваційного циклу для однієї з основних інновацій компанії.
7. Охарактеризувати стратегію або бізнес-модель інноваційного розвитку досліджуваної компанії. Запропонувати заходи щодо її можливого покращення.
8. Описати інноваційний потенціал і механізми фінансового забезпечення інноваційного розвитку досліджуваної компанії.

9. Визначити можливі ризики в інноваційній діяльності досліджуваної компанії та запропонувати заходи для управління ними.
10. Охарактеризувати управління інтелектуальною власністю у компанії.

Практичне заняття 2. Можливості для інновацій

Світ повний можливостей: великих і маленьких. Ми чекаємо ліки від раку, смачної їжі без жирів, схеми втрати ваги, яка спрацює сама по собі, «літаючих в повітрі» машин, які не переповнюють перехрестя. Але поки чекаємо, можна ж зосередитися на тому, як зробити кращими інші товари та послуги, застосовуючи сотні способів. Подумаємо над вирішенням проблеми. Люди скаржаться на те, що їм важко заснути вночі, звільнитися від безладу будинку, знайти відповідну роботу, поїхати у відпустку, вирубати дерева в саду і так далі. Кожна проблема може надихнути на пошук рішень. Як казав Джон Гарднер, засновник Соттоп Саїсе: «Кожна проблема – це блискуча прихована можливість». Пошукаємо тенденції. Безсумнівно, Ви можете запозичити декілька ідей з переліку Faith Рорсоп, що визначає основні тенденції сучасного суспільства; там їх 16, зокрема так звані: «плетіння кокона», «омолодження» і «спрощення життя». Про плетіння кокона можна говорити у відношенні до людей, які проводять більшу частину часу вдома, оскільки зовнішній світ здається їм занадто важким; тому вони обмірковують шляхи, як зробити свій будинок більш комфортним, оточивши себе відповідними меблями, електронною апаратурою і засобами для розваг.

Омолодження фіксує той факт, що люди за сорок хочуть виглядати молодше; звідси бурхливий ріст продажів кремів від зморшок, автомобілів «Ягуар» і розвиток пластичної хірургії.

Спрощення життя означає, що люди прагнуть до менш бурхливого існування, шукають більш простого життя в невеликих містах. Але говорити треба не лише про можливість. Успіх приходить тоді, коли можливості підкріплюються відповідною підготовкою. Компанія має «створювати собі історію» або ставати історією. Хтось порівняв ринковий попит зі стрімким потоком: якщо Ви не закинули вудку досить швидко, риби не зловите. Марк Твен зрозумів це зі свого гіркого досвіду: «Я рідко міг побачити можливість перш, ніж вона зникла». Одна з найбільших можливостей в наші дні – зайнятися таким бізнесом, де можна призначити ціни значно нижче, ніж у конкурентів, і який в той же час міг би стати прибутковим. Це секрет компаній Wal-Mart, Soithwest Airlins, ІКЕА. Вони вибудовують свій бізнес так, щоб бути здатними запропонувати значно нижчі ціни, ніж у конкурентів. З огляду на величезне і щораз зростаюче число сімей з низьким рівнем доходів, ці роздрібні продавці привертають до себе мільйони лояльних до них покупців. Розабет Мосс Кантер у своїй книзі «When Giants Learn to Dance» («Коли гіганти вчаться танцювати») зауважує: «Майбутні роки будуть кращими для тих, хто зрозумів, що необхідно дотримуватися балансу між мріями і дисципліною. Майбутнє належить тим, хто зуміє скористатися потенціалом широких можливостей, але зрозуміє, що існує реальність більш обмежених ресурсів, і знайде нові рішення, що дозволяють їм робити більше за допомогою меншого».

Запитання:

1. Які проблеми сучасної економіки можуть стати потенційними можливостями для відкриття нового бізнесу найближчим часом?
2. Якими Вам бачаться перспективи розвитку нового бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки?

Практичне заняття 3. Стимулювання інноваторства.

Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M) є однією з найбільших американських компаній і має майже столітню історію. 3M виробляє абразивні матеріали, самоклеючі плівки і стрічки, перев'язувальні матеріали та одноразову білизну, проектори, канцтовари

та світлоповертаючі матеріали. Асортимент продукції відрізняється великою різноманітністю. Компанія використовує стратегію глибокої диференціації та діє в багатьох ринкових сегментах. Це і продукція для дому, і для офісу, і для промисловості. Фірма діє на різних географічних ринках. Штаб-квартира компанії знаходиться в Сент-Полі – столиці Міннесоти.

У півгодини їзди від Сент-Пола височіють ряди однакових корпусів цегляного кольору, розбитий парк з біговими доріжками та озером, де плавають качки. У залі одного з корпусів розвішані постери. Ось багрянний захід і ширяє над горами американський орел, нижче великим шрифтом набрано «МЕТА» та поменше: «Хто бачить мету, доб'ється успіху». Ще один постер: байдарка, дружний помах весел на тлі сходу. Це про злагоджену «команду», яка дає змогу добитися «цілі».

Співробітник ЗМ отримує цікаву роботу, стабільну і високу зарплату (дохід менеджера середньої ланки становить 200 тисяч доларів на рік), медичну страховку, велику пенсію. Компанія постійно організовує безкоштовні курси підвищення кваліфікації і активно просуває службовців вгору по кар'єрних сходах.

Місія компанії ЗМ сформульована так: «Всіляко задовольняти потреби клієнтів, пропонуючи їм нові технології і послуги». Усвідомлення місії пронизує всю компанію. Виступи керівників всіх рівнів управління починаються з озвучування місії.

Сенс діяльності ЗМ в тому, щоб створювати нові продукти і нові послуги, необхідні клієнтам. Глобальна стратегія компанії орієнтована на те, щоб адаптувати нові ідеї та винаходи для максимальної кількості сегментів ринку.

Дослідження потреб споживачів тут ведуться одночасно на декількох рівнях управління і в різних горизонтальних підрозділах. Лінійні керівники спілкуються з керівництвом замовника; відділи НДДКР тісно пов'язані з комітетами зі стратегічного планування та фінансовими службами; служби логістики мають прямі контакти зі складами покупців тощо. Тісний контакт зі споживачами допомагає ЗМ постійно допрацьовувати і покращувати свою продукцію. Клієнти компанії є одним із основних джерел нових ідей.

Тепер уже важко сказати, кому прийшла в голову думка зробити «автобусну обгортку» – обклеювати автобус плівкою, прозорою тільки зсередини, а з зовнішнього боку наносити на неї рекламу. Ідея була плодом спільної творчості клієнта, рекламного агентства і ЗМ. Компанії залишилося тільки винайти таку плівку.

Компанія ЗМ є одним із найбільших винахідників у світі. Хоча багато винаходів тут були зроблені спонтанно, переважна більшість нових товарів і послуг з'явилися в результаті чітко спланованих проектів.

Для досягнення високої інновативності керівництво компанії розробило унікальну систему заохочення новаторства у службовців. В основі кадрової політики ЗМ лежить принцип Вільяма Макнайта, який керував компанією в 1940-х роках. «Знайдіть правильних людей і залиште їх у спокої. Вони все зроблять самі», – говорив засновник ЗМ. «Філософія Макнайта» має на увазі дотримання таких принципів управління:

- 1) у міру зростання бізнесу важливо делегувати відповідальність і заохочувати ініціативу;
- 2) помилки, які можуть виникнути в цьому випадку, не настільки значні в порівнянні з помилками авторитарного керівництва;
- 3) занадто критичне ставлення до помилок може призвести до того, що ініціатива буде втрачена.

На практиці ці принципи реалізуються в двох правилах.

Перше полягає в тому, що компанія використовує різні методики оцінки інновативності для службовців і для менеджерів. Методика для службовців більш лояльна і заохочує навіть невдалі ідеї, ставлячи на чільне місце саме бажання людей до творчості та новаторства

Друге правило – «правило 15%» – полягає в тому, що всі співробітники компанії мають право витратити 15% свого робочого часу на власні дослідження в будь-якій області.

Створено спеціальний венчурний фонд, який видає гранти на такі проекти. Спочатку лінійні керівники розглядають всі ідеї.

У міру зростання вартості досліджень для оцінки їх потенціалу залучаються експерти з інших функціональних підрозділів компанії. Маркетологи, фінансисти та інші фахівці проводять незалежну експертизу і відсівають приблизно 20% проектів. Далі цикл повторюється, і в результаті залишаються найбільш перспективні проекти, які не завжди доходять до ринкової стадії, однак створюють інноваційну стратегічну базу компанії і можуть бути затребувані через декілька років.

Звичайно, в оцінці ефективності нових ідей трапляються помилки, але компанія не боїться їх визнати. У 1985 році керівник групи з розробки нового волокна Лівіо Де Сімоне зіткнувся з рішенням вищого керівництва компанії про закриття цього напрямку. Ринок текстилю здавався безперспективним з маркетингового погляду. Однак, використовуючи правило 15%, група зуміла завершити проект, і через великий проміжок часу на ринок була введена новинка «Thinsulate» – непромокаюча, м'яка і така, що пропускає повітря тканину, яка використовується в багатьох галузях. Новинка мала великий успіх, Лівіо Де Сімоне через декілька років став головою ради директорів компанії ЗМ.

Зараз у складі ЗМ 40 дивізійних підрозділів, зайнятих у 60 різних сферах бізнесу. Відповідно до місії компанії досягнутий високий ступінь децентралізації і дивізійні керівники мають повну свободу в прийнятті управлінських рішень в рамках своєї галузі функціонування. Тут самостійно приймають рішення про напрямки і обсяги досліджень, про кількість зайнятих у проектах і формах оплати праці, про необхідні інвестиції в обладнання і збутову політику, і навіть про розширення виробництва, яке фінансується з центру.

Важливо при цьому, що розробленими в різних підрозділах технологіями володіє компанія загалом, що дає змогу використовувати принцип технологічного синергізму (економії на розробці нових технологій) і використовувати технології у багатьох дивізійних одиницях одночасно.

Структура компанії побудована по продуктовому принципу, де виробництво і збут певного продукту здійснюється одним підрозділом, якому повністю делеговані маркетингові функції.

Єдина сфера, де ЗМ не є новатором, – це фінанси. У компанії не типово низьке співвідношення позикових і власних коштів, а акції ростуть повільніше, ніж у середньому в цій галузі. Однак дивіденди компанія виплачує стабільно, що відповідає її місії: «... однаково висока відповідальність як перед клієнтами, так і перед акціонерами».

Запитання:

1. Як на практиці реалізується глобальна стратегія компанії з адаптації нових ідей і винаходів для максимальної кількості сегментів ринку?
2. Які принципи політики стимулювання новаторства службовців використовує компанія?
3. Чим відрізняються дані принципи від форм і методів стимулювання інновативності управлінських ланок ЗМ?

Практичне заняття 4. Організаційні та економічні умови для забезпечення реалізації інновацій

1. Для виявлення факторів, що сприяють інноваційній активності персоналу, і негативно впливають на розвиток інновацій необхідно розробити «модель силового поля» (згідно концепції Курта Левіна), в якому, з одного боку будуть вказані можливі сили, які спонукають до впровадження та розробки інновацій, а з іншого боку, сили, що перешкоджають, що обмежують інноваційну активність.

2. Підготувати проект організаційних та економічних умов для забезпечення ефективної реалізації інноваційної діяльності на підприємстві, що містить такі частини:

- визначення моментів, пов'язаних із створенням певного інноваційного клімату в організації. Потрібно узагальнити фактори, що характеризують сприятливий інноваційний клімат, пов'язаний з особливостями формування організаційної культури.
- визначення командних ролей, здатних реалізувати ініціацію і реалізацію інновацій. Виділяються ролі членів команди, типи команд, чисельність, характеристики членів команди і особливості їх взаємодії.
- виділення вимог для створення організаційної структури інноваційного типу. Порівнюються особливості традиційних, бюрократичних організаційних структур з сучасними типами структур (бізнес-процесних, командно-орієнтованих).
- визначення якостей лідера команди, які б сприяли розвитку інноваційного духу компанії. Студенти визначають перелік якостей, властивих лідеру нового типу, що зможе підтримувати творчу атмосферу і реалізовувати інновації.
- розробка мотиваційних механізмів, що сприяють підвищенню інноваційної активності колективу та окремих членів команди. Визначення традиційних методів мотивації та прогресивних, що сприяють стимулюванню персоналу до впровадження нововведень.
- визначення вимог, що відносяться до системи планування для інноваційних організацій. Розробка переліку вимог, якими б відрізнялася ефективна система планування від неефективної.
- визначення характеристик ефективного контролю для організації, що займається розробкою інновацій. Переваги та недоліки різних видів контролю, і можливість їх застосовувати при реалізації інновацій.
- визначення економічних умов для реалізації інновацій. Уточнення різних видів ресурсів, що використовуються в інноваційній діяльності.
- пошук джерел фінансування інноваційної діяльності. Внутрішні і зовнішні джерела. Можливості їх використання та обмеження.
- встановлення зв'язків з партнерами для ефективною реалізації інновацій;
- можливості використання аутсорсингу при реалізації інноваційної ідеї.

Практичне заняття 5. Оцінка ефективності інновацій.

Задача 1.

Фірма «Кама» купує за 12,6 тис. євро новий комп'ютер і програмне забезпечення, що будуть використовуватися тільки з метою автоматизації бухгалтерського обліку. При цьому планується протягом найближчих п'яти років одержати економію з ведення бухгалтерського обліку (за рахунок скорочення співробітників цієї служби і зниження фонду заробітної плати) у розмірі 5,0 тис. євро за рік. Потрібно: визначити, наскільки доцільна така інвестиція, якщо середні ставки за банківськими депозитами складають 35% річних.

Задача 2.

Таблиця 1.

Початкові інвестиційні витрати (-) і грошові потоки (+,-) (тис. євро)

Період часу (t), років	Проект А	Проект В	Проект С
0	-250000	-250000	-250000
1	+50000	+200000	+125000
2	+100000	+150000	+125000
3	+150000	+100000	+125000
4	+200000	+50000	+125000

1. Розрахувати показники чистої поточної вартості (NPV), строку окупності (PP), дисконтованого строку окупності (DPP) і індексу прибутковості (PI) інноваційних проектів А, В і С. Проектна дисконтна ставка дорівнює 14%.
2. Скласти аналітичний висновок щодо інвестиційної привабливості альтернативних варіантів капітальних вкладень.

Задача 3.

Знайдіть IRR інвестиції, що має початковий відтік грошових коштів у розмірі \$213000. Приплив грошових коштів під час першого, другого, третього і четвертого року, як очікується, складе \$65200, \$96000, \$73100 і \$55400 відповідно.

Підготувати контрольну доповідь (роботу) та презентацію, що буде включати розгляд наступних питань:

- визначення моментів, пов'язаних із створенням певного інноваційного клімату в організації. Студенти повинні узагальнювати фактори, що характеризують сприятливий інноваційний клімат, пов'язаний з особливостями формування організаційної культури.
- визначення командних ролей, здатних реалізувати ініціацію і реалізацію інновацій. Виділяються ролі членів команди, типи команд, чисельність, характеристики членів команди і особливості їх взаємодії.
- виділення вимог для створення організаційної структури інноваційного типу. Порівнюються особливості традиційних, бюрократичних організаційних структур з сучасними типами структур (бізнес-процесних, командно-орієнтованих).
- визначення якостей лідера команди, які б сприяли розвитку інноваційного духу компанії. Студенти визначають перелік якостей, властивих лідеру нового типу, що зможе підтримувати творчу атмосферу і реалізовувати інновації.
- розробка мотиваційних механізмів, що сприяють підвищенню інноваційної активності колективу та окремих членів команди. Обговорення традиційних методів мотивації та прогресивних, що сприяють стимулюванню персоналу до впровадження нововведень.
- визначення вимог, що відносяться до системи планування для інноваційних організацій. Розробка переліку вимог, якими б відрізнялася ефективна система планування від неефективної.
- визначення характеристик ефективного контролю для організації, що займається розробкою інновацій. Переваги та недоліки різних видів контролю, і можливість їх застосовувати при реалізації інновацій.
- визначення економічних умов для реалізації інновацій. Уточнення різних видів ресурсів, що використовуються в інноваційній діяльності.
- пошук джерел фінансування інноваційної діяльності. Внутрішні і зовнішні джерела. Можливості їх використання та обмеження.
- встановлення зв'язків з партнерами для ефективного реалізації інновацій;
- можливості використання аутсорсингу при реалізації інноваційної ідеї.

Методи контролю та оцінювання знань

Загальне оцінювання здійснюється через вимірювання результатів навчання у формі проміжного (модульного) та підсумкового контролю (залік, захист

індивідуальної роботи тощо) відповідно до вимог зовнішньої та внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти.

Політика щодо академічної доброчесності

Тексти індивідуальних завдань (в т.ч. у разі, коли вони виконуються у формі презентацій або в інших формах) можуть перевірятись на плагіат. Для цілей захисту індивідуального завдання оригінальність тексту має складати не менше 70%. Виключення становлять випадки зарахування публікацій Здобувачів у матеріалах наукових конференціях та інших наукових збірниках, які вже пройшли перевірку на плагіат.

Списування під час тестування та інших опитувань, які проводяться у письмовій формі, заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). У разі виявлення фактів списування з боку здобувача він отримує інше завдання. У разі повторного виявлення призначається додаткове заняття для проходження тестування.

Політика щодо відвідування

Здобувач, який пропустив аудиторне заняття з поважних причин, має продемонструвати викладачу та надати до деканату факультету документ, який засвідчує ці причини.

За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, наукова та науково-практична конференція (круглий стіл) тощо) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із керівником курсу.

Методи контролю

Основні форми участі Здобувачів у навчальному процесі, що підлягають поточному контролю: виступ на практичних заняттях; доповнення, опонування до виступу, рецензія на виступ; участь у дискусіях; аналіз першоджерел; письмові завдання (тестові, індивідуальні роботи у формі рефератів); та інші письмові роботи, оформлені відповідно до вимог. Кожна тема курсу, що винесена на лекційні та практичні заняття, відпрацьовується Здобувачами у тій чи іншій формі, наведеній вище. Обов'язкова присутність на лекційних заняттях, активність впродовж семестру, відвідування/відпрацювання усіх аудиторних занять, виконання інших видів робіт, передбачених навчальним планом з цієї дисципліни.

При оцінюванні рівня знань Здобувача аналізують підлягають:

- характеристики відповіді: цілісність, повнота, логічність, обґрунтованість, правильність;

- якість знань (ступінь засвоєння фактичного матеріалу): осмисленість, глибина, гнучкість, дієвість, системність, узагальненість, міцність;

- ступінь сформованості умінь поєднувати теорію і практику під час розгляду ситуацій, практичних завдань;

- рівень володіння розумовими операціями: вміння аналізувати, синтезувати, порівнювати, абстрагувати, узагальнювати, робити висновки з проблем, що розглядаються;

- досвід творчої діяльності: вміння виявляти проблеми, розв'язувати їх, формувати гіпотези;

- самостійна робота: робота з навчально-методичною, науковою, допоміжною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються, вміння

отримувати інформацію з різноманітних джерел (традиційних; спеціальних періодичних видань, ЗМІ, Internet тощо).

Тестове опитування може проводитись за одним або кількома змістовими модулями. В останньому випадку бали, які нараховуються Здобувачу за відповіді на тестові питання, поділяються між змістовими модулями.

Індивідуальне завдання підлягає захисту Здобувачом на заняттях, які призначаються додатково.

Індивідуальне завдання може бути виконане у різних формах. Зокрема, Здобувачи можуть зробити його у вигляді реферату. Реферат повинен мати обсяг від 18 до 24 сторінок А4 тексту (кегель Times New Roman, шрифт 14, інтервал 1,5), включати план, структуру основної частини тексту відповідно до плану, висновки і список літератури, складений відповідно до ДСТУ 8302:2015. В рефераті можна також помістити словник базових понять до теми. Водночас індивідуальне завдання може бути виконане в інших формах, наприклад, у вигляді дидактичного проекту, у формі презентації у форматі Power Point. В цьому разі обсяг роботи визначається індивідуально – залежно від теми.

Література, що рекомендується для виконання індивідуального завдання, наведена у цій робочій програмі, а в електронному вигляді вона розміщена на Освітньому сайті КНУБА, на сторінці кафедри.

Також як виконання індивідуального завдання за рішенням викладача може бути зарахована участь Здобувача у міжнародній або всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацією у матеріалах конференції тез виступу (доповіді) на одну з тем, дотичних до змісту дисципліни, або публікація статті на одну з таких тем в інших наукових виданнях.

Текст індивідуального завдання подається викладачу не пізніше, ніж за 2 тижні до початку залікової сесії. Викладач має право вимагати від Здобувача доопрацювання індивідуального завдання, якщо воно не відповідає встановленим вимогам.

Результати поточного контролю заносяться до журналу обліку роботи. Позитивна оцінка поточної успішності Здобувачів за відсутності пропущених та невідпрацьованих практичних занять та позитивні оцінки за індивідуальну роботу є підставою для допуску до підсумкової форми контролю. Бали за аудиторну роботу відпрацьовуються у разі пропусків.

Підсумковий контроль здійснюється під час проведення залікової сесії з урахуванням підсумків поточного та модульного контролю. Під час семестрового контролю враховуються результати здачі усіх видів навчальної роботи згідно зі структурою кредитів.

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою.

Розподіл балів для дисципліни з формою контролю залік

Поточне оцінювання				Екзаменаційна робота	Сума балів
Змістовні модулі					
1	2	3	Інд. робота		
20	20	20	20	20	100

Шкала оцінювання індивідуальної роботи

Оцінка за національною шкалою	Кількість балів	Критерії
відмінно	30	відмінне виконання (розкриття теми, посилання та цитування сучасних наукових джерел (не старше 2017 року), дотримання норм доброчесності)
	25	відмінне виконання з незначною кількістю помилок виконання (розкриття теми, посилання та цитування сучасних наукових джерел (більшість з яких не старше 2017 року), дотримання норм доброчесності)
добре	22	виконання вище середнього рівня з кількома помилками (розкриття теми в межах об'єкту та завдань роботи, посилання та цитування сучасних наукових джерел (серед яких є такі, що не старше 2017 року), дотримання норм доброчесності)
	20	виконання з певною кількістю помилок (розкриття теми в межах об'єкту та завдань роботи, наявність посилань та цитувань наукових джерел, дотримання норм доброчесності)
задовільно	18	виконання роботи задовольняє мінімальним критеріям помилок (розкриття теми в основному в межах об'єкту роботи, наявність концептуального апарату роботи, присутність не менше 5 посилань та цитувань наукових джерел, дотримання норм доброчесності)

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	Зараховано
82-89	B	
74-81	C	
64-73	D	
60-63	E	
35-59	FX	Не зараховано з можливістю повторного складання
<u>0-34</u>	F	Не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Умови допуску до підсумкового контролю

Здобувачу, який має підсумкову оцінку за дисципліну від 35 до 59 балів, призначається додаткова залікова сесія. В цьому разі він повинен виконати додаткові завдання, визначені викладачем.

Здобувач, який не виконав вимог робочої програми по змістових модулях, не допускається до складання підсумкового контролю. В цьому разі він повинен виконати визначене викладачем додаткове завдання по змісту відповідних змістових модулів в період між основною та додатковою сесіями.

Здобувач має право на опротестування результатів контролю (апеляцію). Правила подання та розгляду апеляції визначені внутрішніми документами КНУБА, які розміщені на сайті КНУБА та зміст яких доводиться Здобувачам до початку вивчення дисципліни.

Методичне забезпечення дисципліни

Підручники:

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: Підручник. Суми: ВТД, Університетська книга, 2010. 334 с. ISBN 978-966-680-504-4
2. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс. Підручник / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С.А., проф. Ларки М.І. – Харків: Віровець А.П. «Апостроф», 2011. – 614 с. – Укр.мовою.

Навчальні посібники:

1. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
2. Організація науково-інноваційної діяльності: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» / Войтко С.В., Кубишина Н.С., Язвінська Н.В.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 123 с.
3. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с
4. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. І. Михайлова [та ін.]. - 2-ге вид., допов. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 233 с.
5. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / О. А. Гавриш та ін. ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : НТУУ "КПІ": Політехніка, 2016. 388 с.

Конспекти лекцій:

1. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
2. Інноваційний менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко - . Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.125 с.

Методичні роботи:

1. Інноваційний розвиток підприємства: метод. рек. для студентів, що навчаються за спец. 051 – Економіка (для всіх форм навчання) / Нар. укр. акад., [каф. економіки і права ; авт.-упоряд. В. Ю. Бабаєв.] – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 28 с.
2. Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції : монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенко С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. – Суми : Триторія, 2018. – 382 с.
3. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія / В.В. Стадник, Ю.О. Головчук. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. – 232 с. ISBN 978-617-7887-38-5
4. Wouter Koetzier, Christopher Schorling 5 Key Points to Consider when Developing an Innovation Strategy // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.innovationmanagement.se/2013/07/03/5-key-points-to-consider-when-developing-an-innovation-strategy>
5. Marian Underweiser, Richard M. Ludwin, Marc A. Ehrlich Understanding the Innovation Cycle Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.thersa.org/_data/assets/pdf_file/0020/126542/IBMinnovationcyclesfinal.pdf
6. Rick Eagar, Frederik van Oene, Charles Boulton, Daniel Roos and Cindy Dekeyser. “The Future of Innovation Management: The Next 10 Years”, 2021 // Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.adl.com/uploads/tx_extprism/Prism_01-11_Innovation_Management_01.pdf
7. Managing Creativity and Innovation (Harvard Business Essentials), Boston,

Massachusetts, 2022 // Електронний ресурс. Режим доступу:
<http://www.amazon.com/Managing-Creativity-Innovation-Business-Essentials>

8. Івахненко І.С. Електронний навчально-методичний комплекс з дисципліни «Інноваційний менеджмент», URL: <https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=1282>

Інформаційні ресурси:

1. Сайт Державного департаменту інтелектуальної власності - <http://www.sdip.gov.ua>
2. Сайт Державного агентства України з інвестицій та розвитку (Держінвестицій) - <http://ukrproject.gov.ua>
3. сайт Українського центру інноватики та патентно-інформаційних послуг - <http://www.ip-centr.kiev.ua>
4. <http://www.nvca.org/>
5. <http://www.evca.eu>
6. <http://innopolis.info/>
7. <http://www.unctad.org/>
8. <http://www.managing-innovation.com/>