

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ І МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

*Методичні вказівки щодо проведення практичних занять та самостійного
вивчення навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти третього
(освітньо-наукового) рівня ОНП «Менеджмент»
спеціальності D3 «Менеджмент»*

Кам'янець-Подільський - 2025

УДК 005.11:658.589(076.1)

Автор: кандидатка економічних наук, доцентка Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»:
Протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.*

Рецензенти:

Микола МІСЮК, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, проректор з навчальної роботи ЗВО «ПДУ»

Діана ФУРМАН, кандидатка економічних наук, доцентка Кам'янець-Подільської філії НУХТ

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА. Сучасні концепції і моделі управління інноваційною діяльністю підприємств: Методичні вказівки щодо проведення практичних занять та самостійного вивчення навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня ОНП «Менеджмент» спеціальності ДЗ «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет». Кам'янець-Подільський, 2025. 26 с.

Методичні вказівки призначені для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності ДЗ «Менеджмент» і спрямовані на поглиблене опрацювання дисципліни «Сучасні концепції і моделі управління інноваційною діяльністю підприємств». Видання охоплює комплекс методичних матеріалів для проведення практичних занять і організації самостійної роботи.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
ТЕМА 1. ТЕОРІЯ ІННОВАЦІЙ ТА ЇЇ СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ	6
ТЕМА 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ НА РИНКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПОСЛУГ	8
ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ	10
ТЕМА 4. КЕРУВАННЯ ІННОВАЦІЯМИ І СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	14
ТЕМА 5. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ: ЕТАПИ ПІДГОТОВКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ, МЕТОДИ ВИБОРУ, КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ	18
ТЕМА 6. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	22

ПЕРЕДМОВА

Методичні вказівки щодо проведення практичних занять та самостійного вивчення навчальної дисципліни «Сучасні концепції і моделі управління інноваційною діяльністю підприємств» підготовлено для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за освітньо-науковою програмою (ОНП) «Менеджмент» спеціальності ДЗ «Менеджмент». Їх призначення полягає у забезпеченні цілісної організації практичної підготовки та самостійної роботи здобувачів із орієнтацією на дослідницький рівень опанування дисципліни, критичне осмислення сучасних підходів до управління інноваціями та формування здатності застосовувати аналітичні моделі до реальних управлінських ситуацій.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується пришвидшенням технологічних змін, зростанням інтенсивності глобальної конкуренції, переходом до економіки знань, а також ускладненням ланцюгів створення вартості та інноваційних екосистем. За цих умов інноваційна діяльність підприємств перестає бути периферійною функцією і набуває статусу системоутворювального чинника довгострокової конкурентоспроможності. Управління інноваціями стає не лише набором інструментів планування чи фінансування, а комплексною інтегративною діяльністю, що поєднує стратегічне бачення, організаційні механізми координації, управління знаннями та компетенціями, проектно-портфельні підходи, а також методи оцінювання ефектів і ризиків. Особлива увага в межах дисципліни приділяється сучасним концепціям (відкриті інновації, екосистемний підхід, динамічні здатності, амбідекстерність, інноваційні мережі та платформи) і моделям організації інноваційної діяльності (функціональна, проектно-орієнтована, матрична, корпоративно-підприємницька, платформна та гібридні архітектури).

Методичні вказівки побудовано з урахуванням специфіки підготовки здобувачів третього рівня. Це означає, що практичні заняття та самостійна робота спрямовані не лише на засвоєння змісту, а й на формування здатності працювати з науковими джерелами, здійснювати критичний аналіз концепцій, розв'язувати задачі з невизначеними параметрами, обґрунтовувати управлінські рішення на основі альтернатив і припущень, конструювати дослідницькі питання та гіпотези, а також застосовувати методологічні підходи до аналізу інноваційного розвитку підприємств. У межах навчального процесу акцент робиться на поєднанні теорії та практики, на інтеграції кількісних і якісних методів оцінювання, а також на розвитку аргументації, що відповідає академічним стандартам і вимогам до дослідницької роботи.

Практичні заняття в межах дисципліни розглядаються як простір для опрацювання методологічних підходів і прикладних інструментів управління інноваціями через кейси, аналітичні завдання, дискусійні питання та міні-дослідження. Самостійна робота, у свою чергу, є обов'язковим компонентом, що забезпечує поглиблення теоретичного підґрунтя, розширення джерельної бази, розвиток навичок систематизації наукових підходів та підготовку

індивідуальних аналітичних матеріалів. Зміст і структура завдань спрямовані на формування інтегральної компетентності здобувача - здатності розв'язувати складні проблеми управління інноваційною діяльністю підприємств у дослідницько-інноваційному форматі, створювати нові знання та практично значущі рішення.

Метою цих методичних вказівок є забезпечення системного методичного супроводу практичних занять і самостійної роботи здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня з дисципліни «Сучасні концепції і моделі управління інноваційною діяльністю підприємств» шляхом: формування цілісного розуміння сучасних концепцій і моделей управління інноваціями; розвитку дослідницьких і аналітичних компетентностей у сфері інноваційного менеджменту; забезпечення методичної єдності вимог до підготовки, виконання та оцінювання практичних і самостійних завдань.

Для досягнення поставленої мети методичні вказівки передбачають виконання таких основних завдань: структурувати зміст практичної підготовки через визначення тематики занять, логіки опрацювання матеріалу та очікуваних результатів навчання; забезпечити методологічну орієнтацію здобувачів у сучасних концепціях інноваційного менеджменту, зокрема в підходах, що відображають нелінійність інноваційних процесів, мережевий характер створення знань та екосистемну логіку розвитку; сформувати навички прикладного застосування моделей управління інноваційною діяльністю підприємств у контексті стратегічного планування, організаційного проєктування, управління інноваційними проєктами та портфелями, оцінювання ефектів і ризиків; розвинути здатність до критичного аналізу наукових джерел і порівняння альтернативних підходів, включно з виявленням їхніх обмежень, припущень і умов застосування; сприяти формуванню дослідницької позиції здобувача через постановку проблем, формування гіпотез, визначення змінних і проксі-індикаторів, підбір емпіричної бази та аргументацію висновків; уніфікувати вимоги до самостійної роботи та надати рекомендації щодо підготовки аналітичних матеріалів (есе, кейс-мемо, оглядів літератури, дослідницьких нотаток, презентацій), дотримання академічної доброчесності та коректного оформлення посилань; підвищити якість контролю знань шляхом запропонованих форм поточного та підсумкового оцінювання, орієнтованих на перевірку не лише відтворення матеріалу, а й уміння аналізувати, синтезувати та обґрунтовувати управлінські рішення.

Таким чином, запропоновані методичні вказівки спрямовані на те, щоб практичні заняття й самостійне вивчення дисципліни стали для здобувача інструментом розвитку дослідницьких компетентностей і прикладних навичок, необхідних для професійної діяльності у сфері управління інноваціями, а також для підготовки й виконання наукових досліджень у межах ОНП «Менеджмент».

Практичні завдання до теми 1. Теорія інновацій та її сучасні концепції

Зміст

1. Інновації як складний соціально-економічний феномен і специфічний об'єкт управління
2. Еволюція теорії інновацій від шумпетеріанської парадигми до сучасних концепцій innovation ecosystems та open innovation
3. Класифікація інновацій як інструмент стратегічного аналізу
4. Управління інноваційною діяльністю в умовах невизначеності та ризику

Мета: сформувати здатність здобувачів здійснювати концептуальний аналіз інноваційної діяльності підприємств, критично осмислювати сучасні теоретичні підходи до управління інноваціями та застосовувати їх для пояснення складних управлінських ситуацій, що характеризуються високою невизначеністю, багаторівневими взаємодіями акторів і стратегічними дилемами.

Очікувані результати навчання: здобувач демонструє здатність інтегрувати класичні й сучасні теорії інновацій у власні аналітичні моделі; аналізує інновації як продукт, процес і стратегічний актив; аргументовано оцінює альтернативні управлінські рішення; формує дослідницькі припущення щодо розвитку інноваційних систем.

Методичні рекомендації до вивчення теми: опрацювання матеріалу передбачає не відтворення визначень, а їх критичну інтерпретацію. Рекомендується зіставляти класичні підходи із сучасними концепціями відкритих інновацій, мережевих моделей і платформних стратегій; аналізувати інноваційні процеси як нелінійні; розглядати підприємство як елемент ширшої інноваційної екосистеми; використовувати theoretical frameworks як аналітичні інструменти, а не описові категорії.

Кейси: Кейс 1. Компанія з галузі промислової автоматизації розробила радикальну технологію, яка потенційно може змінити виробничі стандарти, але потребує значних інвестицій і створення нового ринку. Організація одночасно залежить від стабільного доходу від традиційних продуктів. Необхідно застосувати концепцію organizational ambidexterity та обґрунтувати можливі моделі структурної або контекстуальної амбідекстерності, визначити ризики канібалізації існуючого бізнесу й сформулювати стратегічну логіку розподілу ресурсів.

Кейс 2. Біотехнологічна компанія переходить від закритої R&D моделі до open innovation, укладаючи партнерства з університетами та стартапами. Дані: зростання витрат на дослідження, зниження швидкості комерціалізації. Потрібно оцінити зміну логіки створення знань, ідентифікувати нові управлінські функції, проаналізувати ризики втрати інтелектуальної власності та сформувати модель управління партнерською мережею.

Кейс 3. Інноваційний продукт із високими технічними характеристиками провалився на ринку через низьке сприйняття користувачами. Завдання полягає у поясненні ситуації через концепції innovation adoption і технологічних

парадигм; необхідно визначити, чи був продукт радикальною інновацією або передчасним рішенням, і запропонувати альтернативну стратегічну траєкторію.

Кейс 4. Регіональний інноваційний кластер демонструє високу концентрацію ресурсів, але низьку швидкість трансферу технологій. Необхідно побудувати карту innovation ecosystem, визначити інституційні бар'єри та запропонувати механізми координації акторів.

Кейс 5. Традиційне виробниче підприємство стикається з цифровою трансформацією ринку. Необхідно застосувати framework dynamic capabilities (sensing, seizing, transforming) для оцінки готовності організації та сформувати дорожню карту інноваційного розвитку.

Кейс 6. Стартап створив disruptive innovation, що загрожує позиціям галузевих лідерів. Потрібно визначити стратегічні реакції incumbent-фірм, використовуючи теорію disruptive innovation.

Кейс 7. Організація має портфель інновацій різного рівня ризику; ресурси обмежені. Завдання полягає у формуванні логіки portfolio management із використанням критеріїв стратегічної значущості, часу окупності та рівня невизначеності.

Кейс 8. Платформна компанія розширює інноваційну діяльність через мережеві партнерства. Необхідно визначити, як змінюється роль підприємства у системі створення цінності та які управлінські механізми потрібні для координації екосистеми.

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання: здійснити критичний аналіз еволюції теорії інновацій від шумпетеріанської моделі до сучасних network-based approaches; побудувати концептуальну модель інноваційної системи підприємства; застосувати класифікації інновацій до реальної компанії з аргументацією стратегічних наслідків; проаналізувати інновацію як dynamic capability; розробити карту інноваційного потенціалу організації; виконати comparative analysis exploration vs exploitation; сформувати власний theoretical framework управління інноваційною діяльністю; підготувати коротку концептуальну записку із поясненням ролі інновацій у формуванні конкурентних переваг.

Розрахункові задачі: Інноваційний проєкт потребує інвестицій 1 000 000 грн, очікувані грошові потоки становлять 300 000 грн у перший рік, 450 000 грн у другий і 500 000 грн у третій, ставка дисконту 15%; необхідно розрахувати NPV та оцінити стратегічну доцільність з урахуванням ризику. Друге завдання: оцінити інноваційний портфель із трьох проєктів (високий, середній і низький ризик) методом зваженого scoring, обґрунтувавши критерії. Третє завдання: сформувати індекс інноваційної активності підприємства на основі заданих показників R&D інтенсивності, частки нових продуктів і патентної активності.

Питання для обговорення:

1. Чи може інновація існувати без комерціалізації?
2. Інновації як механізм creative destruction?
3. Роль інституцій у формуванні інноваційних систем?
4. Інновації як джерело dynamic capabilities?

5. Стратегічна дилема між радикальними та інкрементальними змінами?

6. Вплив організаційної культури на інноваційність?

7. Межі передбачуваності інноваційного процесу? Інновації та стратегічна гнучкість, чи повинна кожна організація бути інноваційною.

Для самостійної роботи: мета полягає у формуванні дослідницького підходу до аналізу інновацій.

Рекомендовано працювати з науковими статтями, зіставляти theoretical frameworks і формувати власні аналітичні висновки.

Завдання: підготувати концептуальну карту сучасних теорій інновацій; виконати критичний огляд innovation ecosystems; проаналізувати інноваційну систему обраної галузі; сформувати framework оцінки інноваційного потенціалу; написати аналітичне есе щодо ролі інновацій у стратегічному розвитку підприємства.

Практичні завдання до теми 2. Основні організаційні структури на ринку інноваційних послуг

Зміст

1. Інституційні та мережеві взаємозв'язки інновацій: технопарки, технополіси, фінансово-промислові групи
2. Організація технологічного процесу і делегування повноважень у фінансово-промислових групах
3. Мотивація учасників технологічного ланцюга у складних інноваційних системах
4. Контроль функціонування технологічного ланцюга як інструмент координації інноваційної діяльності

Мета: сформувати здатність здобувачів аналізувати організаційні форми інтеграції інноваційної діяльності, оцінювати роль інституційних структур у створенні інноваційних екосистем, пояснювати механізми координації, мотивації та контролю у складних міжорганізаційних системах та застосовувати концептуальні підходи до управління технологічними ланцюгами.

Очікувані результати навчання: здобувач здатний пояснювати роль технопарків, технополісів і фінансово-промислових груп у формуванні інноваційних систем; аналізує технологічний ланцюг як розподілену систему створення цінності; оцінює механізми делегування повноважень у складних структурах; формує моделі мотивації учасників інноваційних мереж; розробляє концепції контролю інноваційно-виробничих процесів з урахуванням невизначеності та ризику.

Методичні рекомендації до вивчення теми: рекомендується розглядати організаційні структури інноваційної діяльності як елементи innovation ecosystems і кластерних моделей розвитку; звернути увагу на баланс централізації і децентралізації у ФПП; оцінювати мотивацію та контроль не лише як управлінські функції, а як механізми узгодження інтересів у багаторівневих системах.

Кейси: Кейс 1. У регіоні створено технопарк при університеті, однак більшість стартапів не доходить до стадії комерціалізації. Необхідно визначити інституційні бар'єри, оцінити роль посередницьких структур і запропонувати модель інтеграції науки, бізнесу і фінансів.

Кейс 2. Технополіс демонструє високий рівень інвестицій у інфраструктуру, але слабку інноваційну активність резидентів. Завдання полягає у визначенні причин через аналіз інноваційної екосистеми та ролі соціального капіталу.

Кейс 3. Фінансово-промислова група реалізує складний технологічний проєкт, але стикається із затримками через конфлікти між підрозділами. Необхідно проаналізувати систему делегування повноважень і запропонувати модель координації.

Кейс 4. Технологічний ланцюг створення інноваційного продукту розподілений між кількома організаціями з різними системами стимулювання. Завдання - сформулювати модель мотивації, що узгоджує інтереси учасників.

Кейс 5. Інтегрована група впроваджує KPI для контролю інноваційних процесів, але спостерігається локальна оптимізація на шкоду загальному результату. Необхідно запропонувати систему інтегральних показників.

Кейс 6. Компанія створює партнерську мережу для трансферу технологій. Потрібно побудувати карту і визначити механізми управління взаємодією.

Кейс 7. В умовах високої невизначеності стратегічний центр ФПГ вагається між централізованим і децентралізованим управлінням інноваційними процесами. Завдання - обґрунтувати оптимальний баланс.

Кейс 8. Інноваційний кластер має сильні наукові ресурси, але низьку швидкість дифузії інновацій. Необхідно оцінити роль інституційного середовища та неформальних мереж.

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання: провести порівняльний аналіз технопарку, технополіса і ФПГ як моделей організації інновацій; побудувати концептуальну модель технологічного ланцюга; проаналізувати структуру делегування повноважень у складній організації; сформулювати систему мотивації для інноваційного проєкту з багатьма учасниками; оцінити ризики координації у міжорганізаційних структурах; розробити framework контролю інноваційної діяльності; виконати аналіз інноваційного кластера як екосистеми; підготувати концептуальну записку щодо ролі організаційних структур у прискоренні інновацій.

Розрахункові задачі: Фінансово-промислова група розподіляє бюджет інноваційного проєкту між трьома стадіями технологічного ланцюга (R&D - 40%, виробництво - 35%, комерціалізація - 25%) із загальним бюджетом 10 млн грн; необхідно оцінити ефект зміни структури фінансування за заданими показниками результативності. Друге завдання: розрахувати коефіцієнт інтегрованої ефективності технологічного ланцюга на основі продуктивності окремих ланок (дані задаються викладачем). Третє завдання: оцінити економічний ефект функціонування технопарку через показники трансферу технологій і комерціалізації.

Питання для обговорення:

1. Чи можуть технопарки функціонувати без активної участі університетів?
2. Технополіс як інструмент регіонального розвитку?
3. ФПП як інноваційна платформа чи фінансовий конгломерат?
4. Баланс централізації і децентралізації, проблема опортуністичної поведінки в технологічному ланцюгу?
5. Інституційні бар'єри інновацій?
6. Контроль як механізм навчання, ризики надмірної формалізації?
7. Роль неформальних мереж?
8. Чи можна стандартизувати інноваційні взаємодії?

Для самостійної роботи: мета - сформувані здатність аналізувати організаційні структури інноваційної діяльності як елементи системної взаємодії.

Рекомендовано працювати з дослідженнями інноваційних кластерів і мережевих моделей управління.

Завдання: побудувати концептуальну карту організаційних структур інноваційного ринку; виконати критичний аналіз моделі технопарку; дослідити реальний інноваційний кластер; сформувані framework мотивації у технологічному ланцюгу; підготувати аналітичне есе щодо ролі інституційних структур у розвитку інновацій.

Практичні завдання до теми 3. Управління інноваційними процесами

Зміст

1. Сутність, об'єкти і суб'єкти інноваційної діяльності
2. Інноваційний процес: загальна характеристика, структура та життєвий цикл
3. Джерела інноваційних ідей та чинники успішності й невдач інноваційної діяльності
4. Концептуальні підходи та організаційно-економічні моделі управління інноваційним розвитком підприємства

Мета: сформувані здатність здобувачів здійснювати системний аналіз інноваційної діяльності підприємства як сукупності взаємодіючих об'єктів і суб'єктів, моделювати інноваційний процес у його ітеративній (нелінійній) логіці та життєвому циклі, ідентифікувати джерела інноваційних ідей та чинники успіху/невдач, обґрунтовувати вибір концептуальних підходів і організаційно-економічних моделей управління інноваційним розвитком у залежності від контексту.

Очікувані результати навчання: здобувач визначає об'єкти і суб'єкти інноваційної діяльності та описує їх взаємодію у сучасних інноваційних системах; моделює структуру інноваційного процесу та управлінські завдання на ключових стадіях; пояснює життєвий цикл інновації та використовує його для узгодження коротко- і довгострокових рішень; ідентифікує джерела інноваційних ідей (внутрішні, ринкові, наукові, трендові, відкриті); аналізує чинники успіху/невдач інноваційної діяльності; обґрунтовує вибір концептуального підходу (ресурсно-компетентнісного, процесного, системного, стратегічного, екосистемного) та відповідної організаційно-економічної моделі

(функціональної, проєктної, матричної, корпоративно-підприємницької, платформної/екосистемної) для конкретного підприємства.

Методичні рекомендації до вивчення теми: опрацювання теми варто здійснювати через поєднання категоріального аналізу (об'єкти/суб'єкти, інноваційний процес, життєвий цикл) і прикладної інтерпретації (джерела ідей, чинники успіху/невдач, контекстна доцільність моделей управління). Рекомендується розглядати інноваційний процес як ітеративний та зворотнозв'язковий; відокремлювати управлінські задачі кожної стадії (ідея–R&D–освоєння–комерціалізація–дифузія); аналізувати невдачі як інструмент організаційного навчання; оцінювати моделі управління інноваційним розвитком з позицій балансу гнучкості/керованості та централізації/децентралізації.

Кейси: Кейс 1. Мережевий характер інноваційної діяльності. Підприємство «А» має сильні виробничі компетенції, але слабку R&D базу. Університетська лабораторія пропонує перспективну розробку, а венчурний фонд готовий профінансувати пілот. Потрібно визначити суб'єктів інноваційної діяльності, їхні інтереси й ресурси; описати об'єкт інновації; запропонувати формат взаємодії та ризику координації і захисту знань.

Кейс 2. Нелінійність інноваційного процесу. Команда розробляє продукт, що пройшов стадію прототипу, але під час випробувань виникли технічні обмеження і змінилися ринкові вимоги. Завдання: змоделювати інноваційний процес із ітераціями та поверненнями; визначити, які управлінські рішення потрібні і на яких стадіях.

Кейс 3. Життєвий цикл інновації і стратегічні рішення. Інноваційний продукт підприємства перейшов із фази зростання до зрілості: конкуренція посилилася, маржа знижується, з'являються технологічні замітники. Завдання: визначити фазу життєвого циклу; запропонувати управлінські рішення щодо портфеля (підтримка, модернізація, пошук заміни, вихід), узгодивши короткострокову ефективність і довгострокові ставки.

Кейс 4. Джерела інноваційних ідей: внутрішні vs зовнішні. Підприємство має програму внутрішніх пропозицій персоналу, але інновацій небагато. Паралельно конкуренти активно використовують відкриті інновації (стартапи, постачальники, клієнти). Завдання: ідентифікувати можливі джерела ідей для підприємства; запропонувати механізм відбору ідей; оцінити ризики відкритості (координація, IP, якість ідей).

Кейс 5. Чинники невдач і «пастка успіху». Компанія багато років домінувала на ринку зі зрілим продуктом і відкладала інвестиції в нові технології; нині ринок змінився, інноваційні проєкти запізнилися. Завдання: пояснити ситуацію через чинники невдач (стратегічна неузгодженість, недооцінка ринкових ризиків, організаційна інерція); запропонувати управлінські механізми «розблокування» інноваційного розвитку.

Кейс 6. Вибір концептуального підходу до інноваційного розвитку. Для середнього підприємства з обмеженими ресурсами потрібно обґрунтувати, який концептуальний підхід буде домінуючим у системі управління: ресурсно-компетентнісний, процесний чи екосистемний. Завдання: обґрунтувати вибір

через особливості середовища, компетенції та доступ до партнерств; сформувані логіку управлінських рішень.

Кейс 7. Вибір організаційно-економічної моделі управління інноваціями. Велика диверсифікована компанія має R&D центр, але інновації «не доходять» до бізнес-юнітів. Пропонується або посилити функціональну модель, або перейти до проектно-орієнтованої/матричної моделі, або створити корпоративний венчур. Завдання: порівняти моделі, визначити ризики (конфлікти підпорядкування, слабка інтеграція), запропонувати гібридне рішення.

Кейс 8. Інноваційне середовище і роль держави. Підприємство працює в секторі з високими бар'єрами комерціалізації (сертифікація, регулювання). Доступні інструменти державної підтримки (гранти, податкові стимули, інфраструктура). Завдання: визначити, які інституційні умови є критичними; як державні стимули змінюють інноваційний процес і ризик-профіль; запропонувати модель взаємодії з інституціями без втрати гнучкості.

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання:

1. Побудувати карту суб'єктів інноваційної діяльності для обраної галузі (підприємства, наука/освіта, інвестори, сервісні структури, держава) та описати типи взаємодій і «вузькі місця» кооперації.

2. Змодельовати інноваційний процес конкретного продукту/технології як нелінійний: визначити стадії, зворотні зв'язки, точки прийняття рішень щодо продовження/корекції/зупинки.

3. Розкласти управлінські завдання за стадіями інноваційного процесу (ідея, R&D/ДКР, освоєння, комерціалізація, дифузія) та визначити необхідні ресурси й компетенції.

4. Для обраної інновації визначити фазу життєвого циклу та запропонувати управлінські рішення щодо портфеля з аргументацією.

5. Сформувані матрицю джерел інноваційних ідей (наука, ринок, внутрішні процеси, тренди, відкриті інновації) та запропонувати процедуру відбору ідей для підприємства.

6. Провести аналіз чинників успіху/невдач інноваційної діяльності для двох реальних кейсів (один успішний, один невдалий): визначити управлінські помилки/сильні рішення та висновки для системи управління.

7. Обґрунтувані вибір домінуючого концептуального підходу до управління інноваційним розвитком підприємства (ресурсно-компетентнісний, процесний, системний, стратегічний, екосистемний) та сформувані логіку управлінських імплікацій.

8. Підібрати і обґрунтувані організаційно-економічну модель управління інноваціями (функціональна/проектна/матрична/корпоративно-підприємницька/платформна), описавши умови ефективності та ризики застосування.

Розрахункові задачі:

1. Очікувані цінність інноваційного проекту за ітеративною логікою. Інвестиції: 400 тис. грн на стадії ідеї/передпроектного аналізу (рік 0), 900 тис. грн на стадії R&D (рік 1), 1200 тис. грн на стадії освоєння (рік 2). У разі успіху

комерціалізації очікуваний чистий грошовий потік становить 1000 тис. грн у рік 3 та 1300 тис. грн у рік 4. Ймовірність переходу між стадіями: ідея→R&D 0,75; R&D→освоєння 0,60; освоєння→комерціалізація 0,55. Ставка дисконту 14%. Розрахувати очікувану приведену цінність (expected NPV) та зробити висновок щодо доцільності поетапного продовження.

2. Балансування інноваційного портфеля за життєвим циклом. Підприємство має три інновації: X (фаза зародження), Y (фаза зростання), Z (фаза зрілості). Очікувані інвестиції на рік: X 2,0 млн; Y 1,2 млн; Z 0,6 млн. Очікувана річна віддача (після інвестицій): X 0,4 млн; Y 1,5 млн; Z 1,0 млн. Бюджет інвестицій - 3,0 млн. Сформулювати оптимальний набір фінансування за умови, що підприємство має зберегти принаймні одну ставку на «зародження/зростання» для довгострокового розвитку.

3. Оцінювання ефективності джерел інноваційних ідей. За рік підприємство отримало 120 ідей: 60 з внутрішніх пропозицій персоналу, 30 з аналізу клієнтів/ринку, 20 від зовнішніх партнерів, 10 з наукових публікацій/патентного моніторингу. До стадії прототипу дійшло відповідно 6, 9, 5, 2 ідеї; до комерціалізації - 2, 4, 2, 1. Витрати на опрацювання одного джерела (тис. грн): внутрішні 2, ринок 4, партнери 5, наука 6. Розрахувати «коефіцієнт конверсії» ідей у комерціалізацію для кожного джерела та показник «вартість однієї комерціалізованої інновації»; сформулювати рекомендації щодо перерозподілу уваги між джерелами.

Питання для обговорення:

1. Чи можлива ефективна інноваційна діяльність без розвиненого інноваційного середовища?

2. Які суб'єкти інноваційної діяльності є критичними для різних типів інновацій (радикальних/покращувальних)?

3. Нелінійність інноваційного процесу: перевага адаптивності чи джерело хаосу?

4. Які управлінські рішення є найризикованішими на ранніх стадіях інноваційного процесу?

5. Чи завжди життєвий цикл інновації має класичну форму «зародження–зростання–зрілість–спад»?

6. Відкриті інновації: як збалансувати доступ до знань і захист інтелектуальної власності?

7. Чи можна зменшити частку невдач інновацій, не знижуючи рівень радикальності?

8. «Пастка успіху»: які управлінські механізми дозволяють її уникати?

9. Чи існує універсальна організаційно-економічна модель управління інноваціями?

10. Які критерії визначають контекстну доцільність функціональної, проєктної, матричної та екосистемної моделей?

Для самостійної роботи

Мета самостійної роботи: поглибити розуміння інноваційної діяльності як системи взаємодії суб'єктів і об'єктів, сформулювати навички моделювання

інноваційного процесу та аналізу чинників успіху/невдач і контекстної доцільності моделей управління інноваційним розвитком.

Рекомендації до вивчення теми: опрацювати понятійний апарат (об'єкти/суб'єкти, інноваційний процес, життєвий цикл); проаналізувати приклади інноваційних траєкторій у різних галузях; звернути увагу на зв'язок джерел ідей, механізмів відбору та результативності.

Основні питання для опрацювання: інноваційна діяльність як система; суб'єкти та об'єкти; структура інноваційного процесу; нелінійність і зворотні зв'язки; життєвий цикл інновації; джерела ідей і відкриті інновації; чинники успіху/невдач; концептуальні підходи й організаційно-економічні моделі управління інноваційним розвитком.

Питання для самоконтролю: використати контрольні питання 1–10, наведені в конспекті теми.

Завдання для самостійної роботи здобувачів: 1) побудувати карту суб'єктів інноваційної системи для обраної галузі; 2) змодельовати інноваційний процес обраного продукту з позначенням ітерацій; 3) проаналізувати джерела інноваційних ідей у компанії та запропонувати механізм відбору; 4) виконати аналіз чинників успіху/невдач для двох прикладів; 5) обґрунтувати вибір організаційно-економічної моделі управління інноваціями для конкретного підприємства.

Практичні завдання до теми 4. Керування інноваціями і стратегія розвитку підприємства

Зміст

1. Планування і принципи розробки стратегії
2. Стратегічне планування як функція інноваційного менеджменту
3. Розроблення і обґрунтування інноваційної стратегії

Мета: сформувати здатність здобувачів здійснювати стратегічне мислення у сфері інновацій, застосовувати принципи стратегічного планування до рішень з високою невизначеністю, інтегрувати інноваційну діяльність у систему корпоративного управління, обґрунтовувати інноваційну стратегію як систему довгострокових цілей, пріоритетів і рішень, формувати та балансувати інноваційний портфель, визначати тип стратегічної інноваційної поведінки підприємства і механізми ресурсного та культурного забезпечення реалізації стратегії.

Очікувані результати навчання: здобувач пояснює роль стратегічного планування в інноваційній діяльності з урахуванням невизначеності та незворотності рішень; застосовує принципи цілеспрямованості, системності, адаптивності, реалістичності, пріоритетності, узгодженості інтересів, гнучкості та варіантності до розроблення інноваційної стратегії; формує стратегічне бачення технологічного і продуктового розвитку підприємства; обґрунтовує інноваційний портфель і його баланс; визначає тип інноваційної поведінки (лідерство, наслідування, селективні інновації, технологічна ніша) та умови вибору; розробляє підхід до ресурсного забезпечення, організаційних структур і

підтримки інноваційної культури; формує механізми стратегічного контролю, зворотного зв'язку та корекції стратегії як «гіпотези розвитку».

Методичні рекомендації до вивчення теми: опрацювання теми доцільно здійснювати через зв'язок «аналіз середовища → принципи стратегування → вибір типу інноваційної поведінки → формування портфеля → ресурсне та культурне забезпечення → контроль і корекція». Рекомендується розглядати стратегію не як фіксований план, а як процес орієнтування та стратегічного навчання; акцентувати на узгодженості інноваційних рішень із фінансовою, виробничою, кадровою та маркетинговою політиками; застосовувати сценарність і варіантність як метод роботи з невизначеністю; у портфельних рішеннях уникати перекосу в бік лише короткострокових ініціатив.

Кейси: Кейс 1. Стратегія як процес навчання. Підприємство «А» інвестувало у технологічний напрям, який через два роки втратив актуальність через зміну стандартів і появу альтернативної платформи. Завдання: визначити, які принципи стратегічного планування були порушені (адаптивність, варіантність, аналіз середовища); запропонувати механізми стратегічного контролю та раннього виявлення сигналів зміни технологічної траєкторії; сформувати варіантні сценарії перегляду стратегії.

Кейс 2. Принцип пріоритетності та ресурсні обмеження. Компанія декларує інноваційний розвиток, але розпорошує ресурси між 12 напрямками; жоден не доходить до стадії масштабування. Завдання: провести портфельну діагностику, запропонувати процедуру концентрації ресурсів на 3–4 пріоритетах; обґрунтувати критерії пріоритетності й реалістичності; визначити «що зупинити» і чому.

Кейс 3. Узгодження інтересів стейкхолдерів. Власники вимагають швидкої окупності, R&D наполягає на радикальній інновації, виробництво - на мінімізації змін, маркетинг - на швидкому виході на ринок. Завдання: запропонувати модель узгодження інтересів у розробленні інноваційної стратегії; визначити механізми прийняття рішень і критерії компромісу; запропонувати КРІ, які не руйнують довгострокову логіку.

Кейс 4. Стратегічне планування як функція інноваційного менеджменту. У компанії існують інноваційні проекти, але вони не інтегровані у фінансове й інвестиційне планування; фіндиректор блокує ініціативи як «занадто ризикові». Завдання: описати інтегруючу роль стратегічного планування в корпоративному управлінні; запропонувати рамку, у межах якої інновації узгоджуються з бюджетуванням, інвестиційною політикою та ризик-апетитом.

Кейс 5. Вибір типу інноваційної поведінки. Середнє підприємство в галузі з високою конкуренцією має два варіанти: стратегія лідерства в інноваціях (високий ризик, великі інвестиції) або стратегія наслідування/селективних інновацій (нижчий ризик, швидша окупність). Завдання: обґрунтувати вибір типу стратегічної інноваційної поведінки через аналіз компетенцій, доступу до фінансування, конкурентного тиску та часових горизонтів.

Кейс 6. Інноваційний портфель: баланс радикальності та горизонту. Портфель підприємства складається переважно з інкрементальних покращень, що дають короткострокову віддачу; водночас зростають ознаки технологічного

зсуву в галузі. Завдання: обґрунтувати необхідність балансування портфеля; запропонувати структуру портфеля за рівнем радикальності та горизонтом; визначити правила фінансування і критерії перегляду.

Кейс 7. Ресурсне забезпечення і організаційна культура. Підприємство сформувало концептуально сильну інноваційну стратегію, але реалізація буксує: опір змінам, страх помилок, відсутність стимулів до експериментування. Завдання: запропонувати пакет організаційних і культурних змін (мотивація, структури, правила експериментів), які переводять стратегію з декларації у виконання; обґрунтувати, як культура стає ресурсом реалізації стратегії.

Кейс 8. Стратегія як гіпотеза: контроль і корекція. Компанія реалізує інноваційну стратегію у середовищі, де ринкові й технологічні параметри змінюються щоквартально. Завдання: запропонувати систему стратегічного контролю та зворотного зв'язку, яка дозволяє коригувати стратегію без втрати цілісності; визначити, які показники слід моніторити і з якою періодичністю.

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. На прикладі обраного підприємства сформулювати визначення стратегічної мети інноваційного розвитку та показати її узгодженість із місією/баченням (принцип цілеспрямованості).

2. Розробити перелік принципів стратегічного планування для інноваційного розвитку (системність, адаптивність, реалістичність, пріоритетність, узгодженість інтересів, гнучкість/варіантність) і продемонструвати їх застосування у вибраній ситуації.

3. Побудувати схему етапів стратегічного планування інноваційної діяльності: аналіз середовища → цілі → альтернативи → вибір → реалізація → контроль/корекція; для кожного етапу визначити вихідні дані, рішення та відповідальних.

4. Сформулювати стратегічне бачення технологічного і продуктового розвитку підприємства на 3–5 років і визначити ключові компетенції, яких бракує (зв'язок стратегування і ресурсно-компетентнісної діагностики).

5. Розробити інноваційний портфель із мінімум 6 ініціатив, класифікувавши їх за ризиком, горизонтом, радикальністю та стратегічною значущістю; запропонувати правила балансування і «пороги» припинення фінансування.

6. Обґрунтувати вибір типу стратегічної інноваційної поведінки для підприємства (лідерство/наслідування/селективні інновації/технологічна ніша): сформулювати аргументацію через ресурси, ризик, конкуренцію, часовий горизонт.

7. Розробити план ресурсного забезпечення інноваційної стратегії: фінанси, кадри, організаційні структури, партнерства; окремо визначити елементи підтримки інноваційної культури (стимули, правила експерименту, допустимий ризик).

8. Сформулювати систему стратегічного контролю інноваційної стратегії: показники, періодичність, формати звітності, правила перегляду; обґрунтувати, як стратегія функціонує як «гіпотеза розвитку».

Розрахункові задачі:

1. Балансування інноваційного портфеля за ризиком і горизонтом. Підприємство має 6 проєктів із параметрами (очікуваний ефект, млн грн; ризик 1–10; горизонт років): A(6;8;4) B(3;4;2) C(2;3;1) D(5;7;3) E(1,5;2;1) F(4;6;3). Бюджет дозволяє обрати 4 проєкти. Умова: середній ризик портфеля не вище 6; принаймні один проєкт горизонту 4 роки; не менше двох проєктів горизонту 1–2 роки. Запропонувати склад портфеля й обґрунтувати вибір.

2. Оцінювання пріоритетності з урахуванням принципу реалістичності. Є три стратегічні альтернативи інноваційного розвитку: S1 потребує 10 млн грн інвестицій і дає очікуваний ефект 18 млн; S2 потребує 6 млн і дає 11 млн; S3 потребує 4 млн і дає 7 млн. Доступний інноваційний бюджет - 7 млн. Розрахувати показники «ефект/інвестиції» для кожної альтернативи і визначити, які стратегії є реалістичними в межах бюджету; запропонувати варіант комбінування (якщо допустимо).

3. Сценарне стратегічне планування (варіантність). Підприємство оцінює інноваційну стратегію за трьома сценаріями зовнішнього середовища: оптимістичний (ймовірність 0,25; ефект 20 млн), базовий (0,50; 12 млн), песимістичний (0,25; 6 млн). Витрати на реалізацію стратегії - 8 млн. Розрахувати очікуваний ефект і очікуваний чистий результат (очікуваний ефект мінус витрати); зробити висновок щодо доцільності та умов корекції стратегії.

Питання для обговорення:

1. Чому стратегічне планування в інноваціях не може бути «разовою процедурою»?

2. Стратегія як навчання: які механізми дозволяють перетворити помилки на корекцію курсу?

3. Які принципи стратегування є критичними саме для інноваційної діяльності й чому?

4. Де межа між адаптивністю стратегії та відсутністю стратегічної послідовності?

5. У чому проявляється інтегруюча роль стратегічного планування у корпоративному управлінні?

6. Як уникнути перекосу портфеля в бік короткострокових ініціатив?

7. За яких умов стратегія лідерства в інноваціях є раціональною?

8. Чи може стратегія наслідування бути джерелом стійких конкурентних переваг?

9. Чому інноваційна стратегія потребує не лише ресурсів, а й відповідної культури?

10. Як організувати стратегічний контроль, щоб він не перетворився на бюрократичний тиск?

Для самостійної роботи

Мета самостійної роботи: поглибити здатність здобувачів застосовувати принципи стратегічного планування до інноваційної діяльності, формувати й обґрунтовувати інноваційну стратегію, збалансовувати інноваційний портфель та проєктувати механізми стратегічного контролю і корекції стратегії як гіпотези розвитку.

Рекомендації до вивчення теми: опрацювати принципи стратегічного планування і логіку етапів розроблення стратегії; аналізувати кейси через призму балансу «невизначеність–ризик–ресурси–портфель»; особливу увагу приділити механізмам зворотного зв'язку та стратегічного навчання.

Основні питання для опрацювання: сутність планування і стратегічного планування; принципи розробки стратегії; стратегічне планування як функція інноваційного менеджменту; інноваційний портфель і балансування; інноваційна стратегія, типи інноваційної поведінки; ресурсне забезпечення і культура; стратегічний контроль і корекція.

Питання для самоконтролю: використати контрольні питання 1–10, наведені в конспекті теми.

Завдання для самостійної роботи здобувачів: 1) сформулювати перелік стратегічних цілей інноваційного розвитку для обраного підприємства; 2) розробити матрицю принципів стратегування і приклад їх застосування; 3) запропонувати структуру інноваційного портфеля з балансом ризику/горизонту; 4) обґрунтувати тип інноваційної поведінки підприємства; 5) підготувати короткий записку щодо механізмів стратегічного контролю і перегляду стратегії.

Практичні завдання до теми 5. Інноваційний проєкт: етапи підготовки і реалізації, методи вибору, критерії оцінки

Зміст

1. Інноваційний проєкт як форма організації інноваційної діяльності
2. Життєвий цикл, етапи підготовки та реалізації інноваційного проєкту
3. Методи вибору та критерії оцінки інноваційних проєктів у стратегічному портфелі підприємства

Мета: сформулювати здатність здобувачів аналізувати інноваційний проєкт як особливу організаційно-економічну форму реалізації інноваційної стратегії в умовах структурної невизначеності; моделювати життєвий цикл інноваційного проєкту та управлінські рішення на його стадіях; застосовувати багатовимірні критерії оцінки та методи відбору проєктів у портфелі підприємства, включно з поетапним фінансуванням та логікою стратегічної гнучкості (real options).

Очікувані результати навчання: здобувач відрізняє інноваційний проєкт від традиційного інвестиційного, пояснює його «економічно-когнітивну» природу та структурну невизначеність; ідентифікує стейкхолдерів і конфлікти інтересів у проєкті; застосовує типологію інноваційних проєктів (інкрементальні/радикальні/архітектурні; продуктові / процесні / організаційні/бізнес-модельні; внутрішні/міжорганізаційні); описує життєвий цикл проєкту (ініціація, ТЕО, проєктування/планування, реалізація/освоєння, завершення/постаналіз) з урахуванням ітеративності; формує контрольні точки (milestones) і рішення go/kill/modify; обґрунтовує поетапне фінансування (stage-gate); використовує групи критеріїв (фінансово-економічні, стратегічні, науково-технічні, організаційно-ресурсні) та методи оцінки (DCF, бальні/експертні, багатокритеріальні, портфельні, реальні опціони) для відбору і балансування інноваційних проєктів.

Методичні рекомендації до вивчення теми: доцільно розглядати інноваційний проєкт як механізм керованого зменшення невизначеності через експерименти та перевірку гіпотез; на ранніх стадіях не абсолютизувати DCF-метрики, а використовувати технологічні, стратегічні й організаційні критерії; будувати систему milestone-рішень як перевірку технічних, ринкових і економічних припущень; поєднувати формалізовані процедури оцінки з управлінським судженням; оцінювати проєкти в логіці портфеля, а не ізольовано.

Кейси: Кейс 1. Інноваційний проєкт як організація стратегічного ризику. Підприємство розглядає радикальний проєкт створення нової технологічної платформи. Вхідні дані: інвестиції 9 млн грн упродовж 2 років; потенційний ринок зростає, але стандарти ще не сформовані; конкурент може вийти першим. Завдання: пояснити, чому це не «звичайний інвестпроєкт»; визначити типи невизначеності (технічна, ринкова, організаційна); запропонувати логіку поетапного входу і критерії «припинення» при несправдженні гіпотез.

Кейс 2. Стейкхолдери і конфлікти раціональності. В проєкті беруть участь R&D, виробництво, маркетинг і фінанси. R&D наполягає на збільшенні експериментів, фінанси - на фіксації бюджету, виробництво - на мінімонізації змін у процесах, маркетинг - на ранньому запуску. Завдання: скласти карту стейкхолдерів (цілі, метрики успіху, допустимий ризик); запропонувати процедуру узгодження змін і механізм управління конфліктами.

Кейс 3. Типологія проєкту і наслідки для управління. Компанія має 3 альтернативи: а) інкрементальне покращення продукту; б) радикальна технологічна заміна; в) архітектурна інновація (перекомпонування системи без зміни ключових елементів). Умова: ресурси обмежені; організація бюрократизована. Завдання: класифікувати кожну альтернативу; обґрунтувати, як тип проєкту змінює вимоги до структури управління (функціональна/проєктна/матрична/гібридна) і ризику реалізації.

Кейс 4. Ітеративний життєвий цикл і повернення до попередніх фаз. Після ТЕО виявилось, що технологія працює лише в іншому сегменті ринку, ніж планувалося. Завдання: запропонувати рішення щодо корекції концепції (переоцінка ринку, зміна техвимог, оновлення бюджету); визначити, які результати мають бути отримані на «контрольній точці», щоб рухатися далі.

Кейс 5. Stage-gate як дисципліна інвестрішень. Компанія вводить поетапне фінансування: Gate 1 (ідея/переданаліз), Gate 2 (ТЕО), Gate 3 (прототип/випробування), Gate 4 (освоєння/масштабування). Завдання: запропонувати для кожного gate перелік deliverables і критерії go/kill/modify; обґрунтувати, як це обмежує втрати і підвищує навчання.

Кейс 6. Обмеження класичних фінансових методів. Проєкт має сильний стратегічний ефект (нова компетенція і вихід на перспективний ринок), але DCF-розрахунки на ранній стадії негативні через невизначеність. Завдання: показати обмеження NPV/IRR у цьому контексті; запропонувати багатокритеріальну схему оцінки та аргументацію для інвесткомітету.

Кейс 7. Портфельний вибір і балансування. Є 7 інноваційних проєктів з різним горизонтом і ризиком; бюджет дозволяє фінансувати 4. Завдання:

сформувати портфель так, щоб поєднати короткострокові ефекти з довгостроковими ставками; визначити критерії балансування (ризик, радикальність, стратегічна значущість, ресурсна сумісність).

Кейс 8. Реальні опціони і цінність гнучкості. Компанія може або одразу інвестувати 10 млн грн у повне масштабування, або інвестувати 2 млн грн у пілот з правом розширення через рік. Завдання: описати інноваційний проєкт як послідовність управлінських рішень; визначити, які події/сигнали є «тригерами» для розширення або зупинки; обґрунтувати, чому гнучкість має економічну цінність.

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання:

1. Сформувати визначення інноваційного проєкту для обраної організації та пояснити його відмінність від традиційного інвестпроєкту через структуру невизначеності (технічна/ринкова/організаційна).

2. Побудувати карту стейкхолдерів інноваційного проєкту (цілі, метрики, ризик-апетит, джерела конфліктів) і запропонувати механізм узгодження інтересів (правила змін, ескалация, відповідальність).

3. Виконати типологізацію трьох інноваційних проєктів (інкрементальний/радикальний/архітектурний; продукт/процес/організація/бізнес-модель; внутрішній/міжорганізаційний) і визначити наслідки для структури управління.

4. Побудувати модель життєвого циклу інноваційного проєкту з можливими «петлями» повернення; визначити управлінські завдання на кожній фазі та ключові ризики.

5. Розробити систему контрольних точок (milestones) і stage-gate критеріїв для інноваційного проєкту: перелік deliverables, критерії прийняття рішень, правила документування гіпотез.

6. Запропонувати багатокритеріальну модель оцінки інноваційних проєктів (фінанси/стратегія/технологія/організаційна здійсненність): шкали, ваги, процедура експертної оцінки і запобігання суб'єктивності.

7. Сформувати портфель інноваційних проєктів із 6–8 ініціатив: класифікувати за ризиком і горизонтом; запропонувати правила балансування та перерозпод demonstrate (перегляд) портфеля раз на півроку.

8. Розробити концептуальну записку про застосування підходу реальних опціонів до інноваційного проєкту: які управлінські опції існують (відкласти, розширити, скоротити, припинити), як оцінюється їх цінність і які дані потрібні.

Розрахункові задачі:

1. DCF-оцінка інноваційного проєкту (NPV) з інтерпретацією обмежень. Інвестиції: 2 000 000 грн (рік 0), 1 000 000 грн (рік 1). Очікувані чисті грошові потоки: 900 000 (рік 2), 1 300 000 (рік 3), 1 600 000 (рік 4), 1 400 000 (рік 5). Ставка дисконту 15%. Розрахувати NPV і зробити висновок, чи достатньо цього показника для рішення на ранній стадії інноваційного проєкту.

2. Багатокритеріальний відбір (scoring/MCDA) у портфелі. Є 4 проєкти з оцінками (0–10) за критеріями: стратегічна значущість S (вага 0,35), технологічна здійсненність T (0,25), ринковий потенціал M (0,25), організаційна

здійсненість $O(0,15)$. Дані: $P1(S9,T6,M7,O5)$ $P2(7,8,6,7)$ $P3(8,5,9,4)$ $P4(6,9,5,8)$. Розрахувати інтегральні бали; обрати 2 проекти, якщо бюджет дозволяє лише два, і обґрунтувати, як результат узгоджується з принципом пріоритетності та реалістичності.

3. Реальні опціони: поетапне фінансування vs одразу масштабування. Варіант А: інвестувати 10 млн грн зараз і отримати PV вигод 16 млн грн через 2 роки (ставка дисконту 14%). Варіант Б: інвестувати 2 млн грн зараз у пілот; через 1 рік за умови успіху (ймовірність 0,55) інвестувати ще 8 млн і отримати ті ж вигоди 16 млн через 2 роки; у разі невдачі проєкт зупиняється без додаткових витрат. Розрахувати очікувану приведену цінність варіанта Б і порівняти з варіантом А; сформулювати управлінський висновок щодо цінності гнучкості.

Питання для обговорення:

1. Чому інноваційний проєкт доцільно трактувати як механізм керованого зменшення невизначеності?

2. У чому полягає «структурна» невизначеність інноваційних проєктів і чим вона відрізняється від ринкових коливань у класичних інвестпроєктах?

3. Як конфлікти стейкхолдерів впливають на критерії успіху проєкту та рішення про зміни?

4. Які типи інноваційних проєктів потребують найжорсткішої дисципліни stage-gate, а які - більшої гнучкості?

5. Чому життєвий цикл інноваційного проєкту є ітеративним і які ризики породжує «повернення назад»?

6. Де межа між контролем і бюрократизацією в інноваційному проєктному менеджменті?

7. Чому NPV/IRR можуть бути недостатніми для відбору інноваційних проєктів на ранніх стадіях?

8. Як обґрунтувати ваги критеріїв у багатокритеріальній оцінці, щоб не перетворити її на «підгонку» під бажане рішення?

9. У чому полягає портфельна логіка управління інноваційними проєктами і як вона змінює рішення щодо окремих проєктів?

10. Яку додану цінність дає підхід реальних опціонів у порівнянні з класичними фінансовими розрахунками?

Для самостійної роботи:

Мета самостійної роботи: сформувати навички аналізу інноваційного проєкту як соціально-економічної системи, моделювання його життєвого циклу та застосування методів відбору й оцінки в межах портфеля підприємства.

Рекомендації до вивчення теми: опрацювати відмінність інноваційних і традиційних проєктів через типи невизначеності; приділити увагу stage-gate і milestone логіці; практикувати багатокритеріальні підходи та портфельне мислення; окремо розглянути реальні опціони як концепцію цінності гнучкості.

Основні питання для опрацювання: сутність і специфіка інноваційного проєкту; стейкхолдери й конфлікти інтересів; типологія інноваційних проєктів; життєвий цикл і управлінські рішення; stage-gate і поетапне фінансування; критерії оцінки (фінансові/стратегічні/технологічні/організаційні); методи відбору (DCF, експертні, багатокритеріальні, портфельні, реальні опціони).

Питання для самоконтролю: використати контрольні питання 1–15, наведені в конспекті теми.

Завдання для самостійної роботи здобувачів: 1) описати інноваційний проєкт обраної організації та класифікувати його за типологією; 2) побудувати життєвий цикл проєкту з milestone-рішеннями; 3) сформуванати набір критеріїв оцінки проєкту та запропонувати ваги; 4) виконати бальну/багатокритеріальну оцінку 3–4 альтернативних проєктів; 5) підготувати коротку записку щодо застосування stage-gate або real options для зниження ризику.

Практичні завдання до теми 6. Ефективність використання інновацій.

Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення

Зміст

1. Види ефекту від реалізації інновацій
2. Основні показники загальної ефективності інновацій
3. Ефект від виходу інноваційних технологій на зовнішній ринок
4. Методи зниження ризику інвестора інноваційного проєкту

Мета: сформуванати здатність здобувачів багатовимірно оцінювати ефекти інновацій (економічні, науково-технічні, соціальні, екологічні, стратегічні), будувати систему показників загальної ефективності інноваційної діяльності підприємства, обґрунтовувати ефект міжнародної комерціалізації інновацій, а також добирати інструменти зниження ризику інвестора, поєднуючи аналітичні розрахунки з управлінським судженням.

Очікувані результати навчання: здобувач класифікує види ефекту інновацій і розмежовує безпосередній та відкладений ефект; застосовує систему фінансово-економічних показників (NPV, IRR, PI, PP, DPP, EVA, ARR) та показників інноваційної активності/результативності (рентабельність інноваційної діяльності, частки прибутку/витрат, коефіцієнти оновлення/освоєння, показники персоналу НДДКР, ритмічність); оцінює споживацьку привабливість інновацій (КСП, КЦ, КВ) та інтерпретує її управлінсько; моделює економічні й стратегічні наслідки виходу інновацій на зовнішні ринки з урахуванням додаткових витрат і ризиків; формує пакет інструментів зниження ризику інвестора (stage-gate, реальні опціони, диверсифікація портфеля, партнерства, страхування/хеджування, інституційна підтримка).

Методичні рекомендації до вивчення теми: інтерпретуйте ефект інновацій як систему результатів, а не як один фінансовий показник; відокремлюйте ефект інновації від ефективності інноваційної діяльності (проєкт vs підприємство/портфель); на ранніх стадіях використовуйте нефінансові та стратегічні індикатори, на пізніших - DCF-показники; для міжнародної комерціалізації оцінюйте приріст ринку разом із витратами адаптації, сертифікації, ІР-захисту та валютними/країновими ризиками; ризик знижуйте не «усуненням невизначеності», а управлінням гнучкістю, інформацією, розподілом ризиків і поетапністю рішень.

Кейси: Кейс 1. Багатовимірний ефект інновації і управлінська дилема метрик. Підприємство впровадило технологію енергоефективного виробництва. Умова: у перший рік витрати зросли на 8% (навчання, переналаштування, сервіс), зате знизились відходи на 20% і покращилась якість (рівень рекламацій –30%). Завдання: розкласти результат на економічний, екологічний, соціальний і стратегічний ефекти; пояснити, чому короткострокове падіння рентабельності не дорівнює «неефективності»; запропонувати 6-8 KPI, що відображають відкладений ефект.

Кейс 2. Вибір системи показників загальної ефективності інноваційної діяльності. Компанія має портфель з 12 інновацій (частина - процесні, частина - продуктові). Умова: фіндиректор вимагає єдиний показник «ROI інновацій», R&D наполягає на нефінансових метриках (компетенції, патенти, швидкість оновлення). Завдання: побудувати збалансовану систему індикаторів (фінансові/ринкові/технологічні/організаційні); визначити, які показники релевантні на різних стадіях (ідея/пілот/масштабування).

Кейс 3. Споживацька привабливість (КСП) і помилка ціни. Інноваційний продукт дорожчий за ринковий аналог на 12%, але має вищу надійність і нижчі експлуатаційні витрати. Умова: маркетинг оцінює лише ціну продажу, ігноруючи «ціну споживання». Завдання: сформулювати перелік компонентів ціни споживання; побудувати модель КСП (через КЦ та КВ) і показати, як змінюється висновок про конкурентоспроможність.

Кейс 4. NPV позитивний, але стратегічний ефект сумнівний. Є проєкт модернізації, який дає швидкий позитивний NPV, але «закриває» підприємство в старій технологічній траєкторії, знижуючи гнучкість для майбутніх радикальних інновацій. Завдання: розмежувати економічний і стратегічний ефекти; сформулювати критерії, за яких проєкт може бути прийнятий попри стратегічні ризики (наприклад, як тимчасовий “bridge” з паралельним фінансуванням R&D).

Кейс 5. Вихід інновації на зовнішній ринок: ефект і структура додаткових витрат. Компанія планує експорт інноваційної технології в ЄС. Умова: потрібні сертифікація, адаптація документації, захист ІР, локальні партнери, і з'являється валютний ризик. Завдання: побудувати карту ефектів (економічний, стратегічний, організаційне навчання) та карту витрат/ризиків міжнародної комерціалізації; запропонувати сценарії входу (пілотний ринок vs масштабування).

Кейс 6. Stage-gate як метод зниження ризику інвестора. Інвестор готовий фінансувати інновацію лише за умов поетапного контролю. Умова: визначені 4 “gates”, але команда проєкту боїться бюрократії. Завдання: сформулювати gate-критерії як перевірку гіпотез (технічної, ринкової, економічної), не перетворюючи їх на “формальність”; запропонувати рішення go/kill/modify та правила документування.

Кейс 7. Диверсифікація портфеля vs «ставка на один проєкт». Компанія має бюджет 20 млн грн. Варіант А: один проривний проєкт. Варіант Б: 1 середньоризиковий + 3 низькоризикові процесні. Умова: невизначеність попиту висока. Завдання: обґрунтувати портфельну логіку зниження ризику;

сформулювати правило балансування (горизонт, радикальність, ліквідність, взаємозалежність ресурсів).

Кейс 8. Партнерства як інструмент розподілу ризику і доступу до інформації. Стартап має технологію, корпорація - канали збуту і виробничі потужності. Умова: високий ризик втрати ІР. Завдання: запропонувати структуру партнерства (ліцензування/СП/контрактна розробка) і механізми зниження ризику інвестора та стартапу (етапність, права на результати, КРІ, контроль доступу до знань).

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання:

1. Побудувати «матрицю ефектів» для обраної інновації: економічний/науково-технічний/соціальний/екологічний/стратегічний, з розмежуванням безпосереднього та відкладеного ефекту; визначити, які ефекти піддаються монетизації, а які - лише проксі-індикаторам.

2. Сформувати систему показників загальної ефективності інноваційної діяльності підприємства (не менше 12 індикаторів) із групуванням: фінансові, результативність інновацій, ресурсна ефективність, дисципліна виконання (КР).

3. Провести критичну інтерпретацію NPV/IRR/PI: показати, які припущення «ламають» їх застосування в інноваціях (сценарність, зміна параметрів, нематеріальні ефекти), та запропонувати, чим компенсувати ці обмеження (MCDA, stage-gate, опціони).

4. Розробити модель оцінки споживацької привабливості інноваційного продукту (КСП) для двох альтернатив, обґрунтувати вибір вигод P_{ij} і ваг V_j , пояснити, як зміна ваг впливає на рішення.

5. Скласти «паспорт міжнародної комерціалізації інновації»: ефекти, витрати адаптації, регуляторні вимоги, ІР-ризик, валютні/країнові ризики, партнерська модель входу, метрики успіху перших 12 місяців.

6. Побудувати дизайн stage-gate системи з 4–5 контрольними точками для інноваційного проєкту: перелік deliverables, критерії go/kill/modify, відповідальні, формат звітності, правила управління змінами.

7. Запропонувати пакет методів зниження ризику інвестора для двох різних проєктів (радикальний vs інкрементальний): диверсифікація, опціони, партнерства, страхування/хеджування, державні інструменти; обґрунтувати вибір під контекст.

Розрахункові задачі:

1. Рентабельність інноваційної діяльності та інноваційний прибуток на 1 працівника. Умова: ПД = 3 600 000 грн; ВД = 12 000 000 грн; кількість працівників, повністю зайнятих інноваційною діяльністю, = 24 особи. Розрахувати РІД = ПД/ВД та ПІП = ПД/Ч. Інтерпретувати результат: що означає зміна показника при зростанні інвестицій у НДДКР без негайного прибутку?

2. Оцінка інноваційної результативності через коефіцієнти оновлення/освоєння та частку конкурентоспроможної продукції. Умова: виручка від реалізації нової/удосконаленої продукції ВРНТ = 18 000 000 грн; загальна виручка ВРЗ = 60 000 000 грн. Вартість конкурентоспроможної продукції ВКП =

44 000 000 грн; вартість випуску всієї продукції ВТП = 55 000 000 грн. Кількість видів нової продукції ОВНП = 9; загальна кількість видів продукції ОЗОП = 30. Розрахувати КНП, ПКП, КОП. Зробити управлінський висновок щодо структури портфеля і доцільності зміни частки витрат на інновації.

3. Річний економічний ефект інноваційного рішення через приведення капітальних витрат. Умова: умовно-річна економія витрат $\Delta C = 1\,250\,000$ грн; додаткові капіталовкладення $\Delta K = 4\,800\,000$ грн; нормативна ефективність $E_n = 0,15$. Розрахувати річний економічний ефект: $E = \Delta C - E_n \cdot \Delta K$. Інтерпретувати: що робити, якщо $E < 0$, але екологічний і стратегічний ефект високі?

Питання для обговорення:

1. Чому ефект інновацій є багатовимірним і які ризики виникають при зведенні оцінки лише до прибутку?

2. У чому різниця між ефектом інновації та ефективністю інноваційної діяльності підприємства?

3. Які нефінансові індикатори найбільш релевантні на ранніх стадіях інновації і чому?

4. Як коректно оцінювати відкладений ефект інновацій і уникнути «короткострокового» управлінського тиску?

5. Чи може інновація бути «неефективною» фінансово і водночас «необхідною» стратегічно? Де межа?

6. Які додаткові ефекти дає вихід інновацій на зовнішній ринок, окрім експортної виручки?

7. Які витрати і ризики найчастіше недооцінюють при міжнародній комерціалізації інновацій?

8. Чому stage-gate знижує ризик інвестора, але може знижувати швидкість? Як балансувати?

Для самостійної роботи

Мета самостійної роботи: навчитися будувати систему оцінювання ефективності інновацій як комплексну управлінську рамку (ефекти, показники, ризики, рішення), з акцентом на інтерпретацію та обґрунтування управлінських висновків.

Рекомендації: опрацювати види ефектів і логіку безпосередніх/відкладених наслідків; відпрацювати базові фінансові показники та їх обмеження; тренуватися у побудові проксі-індикаторів нематеріальних ефектів; окремо розглянути міжнародну комерціалізацію як окрему задачу з власною структурою витрат і ризиків; систематизувати інструменти зниження ризику інвестора.

Завдання: 1) обрати інновацію і скласти матрицю ефектів; 2) побудувати набір КРІ інноваційної діяльності підприємства; 3) виконати розрахунок КНП, ПКП, КОП за власними/умовними даними; 4) скласти 2 сценарії виходу на зовнішній ринок з переліком витрат/ризиків; 5) підготувати коротку записку про пакет методів зниження ризику для інвестора.

Навчальне видання

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

**СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ І МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

*Методичні вказівки щодо проведення практичних занять та самостійного
вивчення навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти третього
(освітньо-наукового) рівня ОНП «Менеджмент»
спеціальності D3 «Менеджмент»*

Редактор Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.

Обл.–вид. арк. 1,2. Ум.д.а. 1,1. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32316, м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12