

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

виконання та захист курсової роботи

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського як
навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавр,
які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування».*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2024

Інноваційний менеджмент: Курсова робота [Електронний ресурс]: навч. Посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Л. Смоляр. КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 905 Кбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 47с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол №1 від 26.09.2024 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № 1 від 29.08.2024 р.)*

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:

виконання та захист курсової роботи

Навчальний посібник

Електронне мережне навчальне видання

Укладач: Любов СМОЛЯР, к. е. н, проф.

Рецензент: Катерина БОЯРИНОВА, доктор. економічних наук, професор

Відповідальний редактор Алла ДУНСЬКА, доктор. економічних наук, професор

Навчальний посібник «Інноваційний менеджмент: Курсова робота» має на меті забезпечити розширення, поглиблення, систематизацію знань та практичних навичок щодо управління інноваціями, набуття досвіду використання сучасного інструментарію, методів у прийнятті та реалізації управлінських рішень у сфері інновацій.

Основний акцент під час виконання курсової роботи зроблено на стратегічний та системний підхід до управління інноваціями в нестабільному середовищі, що експоненційно змінюється.

КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ	4
2. ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	7
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ РОЗДІЛІВ КУРСОВОЇ РОБОТИ	11
4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	33
5. ЗАХИСТ ТА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ	38
РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	45

1 ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Курсова робота з навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент» є окремим освітнім компонентом – це індивідуальне завдання, яке передбачає проведення дослідження з фіксацією його результатів в окремому документі або розробку сукупності документів, та є творчим або – репродуктивним рішенням конкретної задачі щодо об'єктів діяльності фахівця, виконаним студентом самостійно під керівництвом науково-педагогічного працівника згідно із завданням, на основі набутих з даної та суміжних навчальних дисциплін знань та умінь [1].

Метою виконання курсової роботи є закріплення, розширення, поглиблення теоретичних знань та практичних навичок щодо управління інноваціями на стратегічному та операційному рівнях, набуття досвіду використання інструментарію, методів ідентифікації, оцінювання, аналізу інноваційних можливостей у динамічному середовищі, що експоненційно змінюється, формулювання релевантних висновків та пропозицій для удосконалення діяльності господарюючого суб'єкта.

Згідно з вимогами програми навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент» студенти в результаті виконання курсової роботи мають продемонструвати такі *компетентності*:

ЗК 10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні

ЗК 12 Здатність генерувати нові ідеї (креативність)

ФК 3 Здатність визначати перспективи розвитку організації

ФК16 Здатність знаходити нові ринкові можливості, формулювати інноваційні бізнес-ідеї, розробляти проєкти та забезпечувати їх реалізацію

ФК17 Здатність аналізувати інноваційний потенціал підприємства та розробляти напрями і інструментарій їх розвитку.

Написання курсової роботи дозволить сформулювати у здобувача наступні *програмні результати навчання*:

ПРН3 Демонструвати знання теорії, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства, у тому числі підходів до управління промисловими підприємствами

ПРН4 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації, у тому числі функціональних галузей бізнесу у сфері управління промисловими підприємствами

ПРН5 Демонструвати навички виявлення проблемних ланок менеджменту організації та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на їх оптимізацію

ПРН7 Виявляти навички організаційного проектування

ПРН16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним

ПРН17 Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера

ПРН18 Демонструвати знання закономірностей функціонування соціально-економічних систем різних рівнів і сфер діяльності

ПРН19 Розуміти та ефективно застосовувати сучасні концепції і принципи управління та бізнес-адміністрування

ПРН20 Демонструвати навички застосування інструментів ефективного управління та бізнес-адміністрування підприємницької й інноваційної діяльності підприємств.

Курсова робота підлягає обов'язковій перевірці на плагіат, відповідно до Положення про систему запобігання академічному плагіату в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Додаток 1 до наказу від 25.02.2020 № 1/76) [2]. Курсова робота зберігається на кафедрі протягом трьох років [1].

Орієнтовний графік виконання КР, наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Графік виконання курсової роботи

№п/п	Розділ КР/етап виконання	Тиждень навчання	СРС (кількість годин)
1	Отримання завдання, обговорення теми, затвердження	2	2
2	Пошук та опрацювання необхідної літератури, фактологічного та практичного матеріалу.	3	2
3	Збір інформації про конкретне підприємство Робота над виконанням завдань Розділ 1	4-6	6
4	Робота над виконанням завдань Розділ 2	7-9	6
5	Робота над виконанням завдань Розділ 3	10-13	6
5	Доопрацювання роботи, написання висновків, підготовка презентації. Здача на попередню перевірку	14-15	2
6	Кінцевий термін здачі КР	16	-
7	Захист КР (згідно розкладу)	17-18	6

2. ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота виконується на базі обраного для дослідження підприємства. Тема курсової роботи:

«Інновації для зростання: стратегічний і системний підхід у нестабільному середовищі підприємства (назва підприємства)».

Курсова робота має містити такі структурні елементи:

Титульний аркуш (додаток А)

Анотація (650 знаків) (додаток В)

Вступ

Розділ 1. Визначення можливостей інноваційного зростання підприємства в нестабільних умовах

- 1.1. Стан діяльності підприємства, визначення нових можливостей і сфер зростання
- 1.2. Ідентифікація потенційних споживачів та їх сегментація
- 1.3. Аналіз конкурентів

Розділ 2. Діагностика потенціалу інноваційної стратегії підприємства

- 1.1. Оцінювання ресурсного потенціалу та системи управління інноваціями на підприємстві
- 2.2. Оцінювання внеску основних та допоміжних бізнес-процесів в ланцюгу створення вартості підприємства
- 2.3. Аналіз існуючої бізнес-моделі підприємства

Розділ 3. Інноваційна стратегія зростання та підходи до її реалізації в нестабільних умовах

- 3.1. Визначення інноваційної стратегії зростання
- 3.2. Розробка стратегічного інноваційного плану виконання інноваційних ініціатив

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

Виконання курсової роботи передбачає такі етапи:

1. *Вибір підприємства, на прикладі якого буде виконуватись курсова робота.* На першому етапі обирається підприємство, на прикладі якого буде виконуватись курсова робота.

2. *Формулювання мети, об'єкта та предмета дослідження.*

Мета роботи спрямована на вирішення проблемної ситуації.

Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обране для вивчення.

Предмет дослідження є певна частина об'єкта дослідження. Саме на нього спрямована основна увага студента.

3. *Пошук і вивчення необхідної літератури і практичного матеріалу.* У якості інформаційних джерел слід використовувати публікації науковців та практиків, положення методичного характеру, які розміщаються консалтинговими компаніями або підприємствами. Практичним матеріалом для написання курсової роботи є показники та характеристика діяльності обраного підприємства, ринкові дані, галузеві звіти, стратегії конкурентів.

4. *Проведення дослідження, виконання необхідних розрахунків, обґрунтування рекомендацій щодо вирішення поставлених завдань.*

5. *Оформлення курсової роботи.* Курсова робота оформлюється відповідно до наведених вимог.

6. *Захист курсової роботи.* Захист курсової роботи є кінцевим етапом її виконання і оцінкою роботи студента протягом написання.

У вступі обґрунтовується актуальність теми забезпечення стабільного зростання в нестабільній економіці на тлі широкомасштабної війни. Визначаються мета, об'єкт і предмет дослідження. Формулюються проблемні питання, які будуть досліджуватись у роботі. Наводиться перелік застосованих методів дослідження (з зазначенням для виконання яких завдань ці методи застосовано). Зазначається, яку використано нормативно-правову базу, інформаційні ресурси, програмні продукти. Обсяг вступу – 1-2 с.

Основна частина курсової роботи складається з трьох розділів:

Перший розділ містить загальну характеристику підприємства. Передбачає дослідження глобальних та ринкових тенденцій, окреслення проблемних моментів їх впливу на зростання підприємства, щоб виявити нові можливості і сформувану інтегровану перспективу бачення того, куди повинна рухатися організація. Мета цього розділу – культивувати у здобувачів критичне мислення, адаптивність, швидке реагування, проактивне ставлення до викликів і змін, що заохочує постійне вдосконалення та інновації, необхідні для використання можливостей зростання. Рекомендований загальний обсяг цього розділу – до 10 сторінок.

Другий розділ курсової роботи передбачає проведення діагностики потенціалу інноваційної стратегії підприємства. Особливу увагу потрібно звернути на ресурсне забезпечення підприємства, а також на оцінку рівня інноваційних зусиль та інноваційної компетентності. Як, які інновації впроваджуються підприємством? Чи це окремі інноваційні практики разового характеру, чи це цілісна, інтегрована інноваційна система управління, яка визначає, як компанія шукає нові можливості та інноваційні рішення, синтезує ідеї в бізнес-концепцію та дизайн продукту, вибирає пріоритетні інноваційні проекти, впроваджує нові бізнес-моделі або удосконалює існуючі. В цьому контексті розглянути та оцінити бізнес-процеси підприємства та його поточну бізнес-модель, щоб зрозуміти їх обмеження для реалізації нових можливостей, забезпечення ефективності та масштабованості. При виконанні цього розділу здобувачі мають продемонструвати наскільки студент засвоїв теоретичні знання з досліджуваних питань та здатності застосування їх на практиці. Рекомендований загальний обсяг цього розділу – до 14 сторінок.

Третій розділ курсової роботи спрямований на визначення інноваційної стратегії зростання, розробку дієвого плану виконання інноваційних ініціатив у межах визначених стратегічних напрямків та створення інноваційної

операційної моделі.

На цьому етапі виявляється здатність студента до самостійної творчої роботи, спроможність креативно мислити, створювати нові знання та вміння.

Рекомендований загальний обсяг цього розділу – до 20 сторінок.

Висновки повинні відображати сутність курсової роботи, бути конкретними і корисними для практичного використання. У висновках необхідно чітко й лаконічно викласти основні результати, одержані під час виконання роботи. Надати рекомендації для обраного підприємства щодо формування інноваційної стратегії зростання та підходів до її реалізації в нестабільних умовах, яка допоможе передбачити, які ризики будуть найприбутковішими і адаптувати портфелі для зміни ризиків.

Рекомендований обсяг висновків – 2 с.

Список використаних джерел має складатися з 20-30 джерел, які використані при написанні роботи, та бути оформлений згідно встановлених вимог.

Додатки складаються з використаних при написанні курсової роботи розрахункових таблиць, первинних документів, облікових реєстрів, форм звітності, тощо, необхідних для розкриття обраної теми, і на які в роботі є посилання. Додатки повинні бути заповнені і пронумеровані.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ РОЗДІЛІВ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Розділ 1. Визначення можливостей інноваційного зростання підприємства в нестабільних умовах

1.1. Стан діяльності підприємства, визначення нових можливостей і сфер зростання

а) Загальна інформація про компанію.

б) Основні фінансово-економічні показники за 5 років (2019-2023 рр.).

Аналіз здійснюється на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 1.1 – Приклад фінансово-економічних показників підприємства

Показники, тис. грн	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)					
Валовий прибуток					
Операційні витрати					
Фінансовий результат до оподаткування					
Податок на прибуток					
Чистий прибуток (збиток)					

Важливо розглянути рентабельність валового та чистого прибутку за 5 років (2019-2023 рр.).

Рівень стійкості підприємства та здатності покривати свої короткострокові зобов'язання доцільно оцінити за допомогою такого показника діяльності підприємства як ліквідність.

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткові зобов'язання}} \quad (1.1)$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Короткові зобов'язання}} \quad (1.2)$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Короткові зобов'язання}} \quad (1.3)$$

Таблиця 1.2 – Ліквідність підприємства

Показники, тис. грн	Норма	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2		
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-1		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,6		

с) Аналіз тенденцій глобального, геополітичного та бізнес-середовища підприємства.

Потрібне всебічне розуміння динаміки цих змін та окреслення проблемних моментів їх впливу на стійкість та зростання підприємства, щоб сформувати інтегровану перспективу бачення того, куди повинна рухатися організація. Розглянути:

- які тенденції глобальної економіки ?
- яка швидкість розвитку технологічних змін?
- як змінюється політичний ландшафт ?
- куди рухається ринок і яка швидкість зростання?
- як змінюється конкурентний ландшафт?
- майбутні ризики
- які основні трансформації відбудуться протягом наступних 10 - ти років?

За допомогою **PESTEL-аналізу** оцінити вплив факторів макросередовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових) на бізнес компанії в довгостроковій перспективі для визначення, яку інноваційну стратегію зростання необхідно запровадити та скільки ресурсів виділити для її реалізації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Приклад оцінювання впливу факторів макросередовища на бізнес компанії

Опис фактора	Вплив	Кількість колонок – кількості експертів					Розрахунки	Розрахунки
		Експертна оцінка, імовірність змін						
		1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
Політичний 1								
Політичний 2								
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Економічний 1	3							
Економічний 2		5	4	4	4	4	4,2	0,44
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ								
СК 1	3							
СК 2	2							
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Технологічний 1								
Технологічний 2	3							
ПРАВОВІ ФАКТОРИ								
Правовий 1								
Правовий 2	3						.	
ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Екологічний 1	2						.	
Екологічний 2	1						.	

Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3, де : 1. - вплив фактора незначний; 2. - вплив фактора помірний; 3. - вплив фактора критично високий. Фактори, які не впливають на компанію до аналізу не включаються	Імовірність змін оцінюється за 5-ти бальною шкалою: 1. - від 0 до 20%; 2. - від 20-40%; 3. - від 40-60%; 4. - від 60-80%; 5. - від 80 і близько до 100%.
---	---

Приклад визначення можливих наслідків впливу кожного фактора.
(табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Приклад визначення можливих наслідків впливу кожного фактора

Опис фактора	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дії	Хто контролює чинник	Як часто контролюють чинник
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ					
Політичний 1					
Політичний 2 Український порт знаходиться в стані обстрілів	Трейдери пішли. Логістичні ризики. Ризики нестачі персоналу.	Зміна бізнес-моделі	Перегляд стратегії. Перехід на переробку сировини. Диверсифікація логістики. Впровадження нової техніки та технології. Вихід на нові ринки збуту. Залучення жінок та нових людей до логістичних операцій	Генеральний директор, виконавчі директори та керівники підрозділів	На постійній основі
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ					
Економічний 1					
Економічний 2					
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ					
СК 1					
СК 2					
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ					
Технологічний 1					
Технологічний 2					
ПРАВОВІ ФАКТОРИ					
Правовий 1					
Правовий 2					
ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ					
Екологічний 1					
Екологічний 2					

Яка здатність компанії стежити за тенденціями?

Хто є відповідальний?

Які ключові дані з різних джерел та зацікавлених сторін моніторяться?

Які зміни в цих даних викликають швидкі дії?

1.2. Ідентифікація потенційних споживачів та їх сегментація

- Провести ABC-аналіз бази клієнтів.
- Створити Карту подорожі клієнта.
- Сформулювати Ланцюг споживання.

Як правило, компанія працює з декількома сегментами клієнтів. Тому першим кроком необхідно проаналізувати внесок кожного сегмента в результати компанії. За допомогою методу ABC-аналіз споживачів визначити найцінніших (найприбутковіших) клієнтів з потенціалом зростання,

сконцентрувати зусилля на їх утриманні, задоволенні та зростанні.

а) Провести ABC-аналіз бази клієнтів

Мета ABC-аналізу бази клієнтів - виділити в сегментах клієнтів групи клієнтів А (20%), які забезпечують найбільший внесок (80%), щоб сфокусуватися на найкращому задоволенні потреб саме цієї групи.

- Група клієнтів В (30%) забезпечують 15% доходу.
- Група клієнтів С (50%) приносять всього 5% доходу.

Таблиця 1.5 – Приклад даних для проведення ABC аналізу

№ п/п	Клієнт	Виручка	Собівартість продукції	Прямі витрати	Маржинальний дохід	Рентабельність	Частка у доході	Частка у марж. доході
1	Сегмент 1							
2	Сегмент 2							
3	Сегмент 3							
	Всього							

Надання категорії ABC

- Визначити сегменти клієнтів, частка яких за кумулятивною оцінкою ближче до 80%. Це нижня межа категорії А.
- Визначити сегменти клієнтів, частка яких за кумулятивною оцінкою ближче до 95%. Це нижня межа категорії В.
- Всі клієнти нижче цієї межі відносяться до категорії С.

Зробити умовне форматування за категоріями: категорія А-зелений, категорія В - жовтий, категорія С - червоний.

Сегмент	Частка у доході	Кумулятивний %	ABC
Сегмент 1	70,0%	70%	А
Сегмент 2	15,0%	85%	В
Сегмент 3	10,0%	95%	С
Сегмент 4	5,0%	100%	С

б) Створити Карту подорожі клієнта

Для найприбутковіших споживачів категорії А створити Карту подорожей клієнта (Customer Journey Mapping), яка документує всі контактні точки та проблеми клієнта з компанією в ході "подорожі клієнта". На основі створеної карти визначити відправні точки для покращення споживчих переваг та використати їх для розробки інтегрованого портфелю послуг на основі виявлених нових потреб споживачів. Потрібно дати відповідь: Які найважливіші речі має зробити бізнес, щоб реалізувати найкращу інтегровану

ціннісну пропозицію, посилити конкурентну перевагу та забезпечити стале зростання.

Приклад. Система розвитку клієнтського досвіду компанії ІКЕА включає специфічні можливості, які забезпечують обіцяний результат у вигляді меблів для дому.

ІКЕА збалансовує короткострокову спрямованість із довгостроковою орієнтацією на сталий розвиток. Майже кожен аспект предмета меблів, розмір, вибір матеріалів, процес збирання клієнтом ретельно моделюється і поєднується з глибокими знаннями про те, як контролювати вартість і ціну. Щоб покращити дизайн своєї продукції, компанія інвестувала в можливість «привілейованої інформації» (отримання інформації з камер, розміщених у будинках клієнтів), щоб дізнатися, як клієнти ведуть своє повсякденне життя для створення інноваційних пропозицій, спрямованих на вирішення ширшого кола завдань клієнтів. Організація магазину ІКЕА та ефективна організація колекцій товарів, покращує роботу користувачів у веб-перегляді та покупках. Завдяки цим ретельно розробленим можливостям ІКЕА розширила свою пропозицію по всьому світу, одночасно збільшуючи продажі наявним клієнтам.

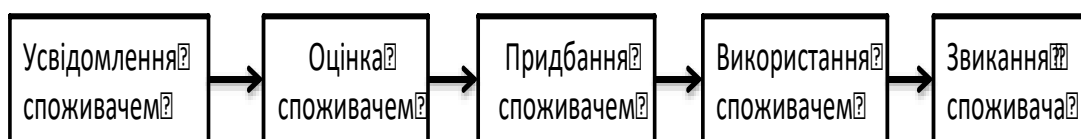
Приклад представлення інформації про Карту подорожей клієнта:

- Вибір конкретної цільової групи.
- Детальний графічний опис подорожі клієнта.
- Опис точок контакту та систем "на сцені" (особистий або інший контакт із людиною) та "за сценою" (наприклад, програма, яка підтримує роботу у фоновому режимі, але не встановлює особистий контакт).
- Додавання налаштування користувача.
- Виявлення проблем та можливостей.

с) Сформувані Ланцюг споживання

Для споживачів категорії А сформувані Ланцюг споживання. *Мета* - зрозуміти поведінку клієнтів, розробити нові сценарії співпраці з клієнтом для покращення ціннісної пропозиції та клієнтського досвіду (покращити функції, налаштувати моделі обслуговування).

Ланцюг споживання – це серія кроків, які проходить кожний покупець від моменту усвідомлення потреби у даному рішенні, до його використання і звикання.



Усвідомлення

1. Як клієнти усвідомлюють необхідність в даній продукції або послугі? Чи є для них більш зручний спосіб знайти дану пропозицію?

Оцінка

2. Для чого використовується клієнтом даний продукт? Для виконання якої роботи?

3. Які характеристики клієнт вважає ключовими при виборі даного продукту? Якби вони змогли розподілити 100 балів по всім важливим опціям (з їх точки зору) даного продукту, якби вони їх розподілили?

4. Які джерела (відгуки клієнтів, експерти, преса, ЗМІ, аналоги) найбільш сильно впливають на оцінку клієнтом даного продукту?

Придбання

5. Як клієнти замовляють і придбають даний продукт? Чи є можливість зробити процес дешевше, простіше, зручніше для покупки? Як доставляється даний продукт? Чи можливо робити дешевше, швидше по-іншому?

Використання

6. Які проблеми виникають у клієнта при використанні даного продукту? Чи використовують вони даний продукт неочікуваним способом?

7. Чи потрібно покупцю допомога при використанні даного продукту?

8. Чи роблять покупці щось, що зменшує надійність і термін придатності продукту?

9. Як потрібно обслуговувати, ремонтувати, утилізувати даний продукт? Чи є більш зручний спосіб для цього?

Звикання

10. Як клієнт може підключатися до даного продукту і здатність його поширення? Як можна використовувати зв'язки клієнтів між собою, щоб впливати на ланцюги споживачів клієнтів і неклієнтів?

1.3. Аналіз конкурентів

а) Визначити рівень монополізації та тип конкуренції на ринку.

б) Оцінити інтенсивність конкуренції та частки ринку найбільших гравців.

в) Виявити відмінності між конкурентами підприємства.

а) Визначити рівень монополізації та тип конкуренції на ринку

Для цього використовується індекс Херфіндаля–Хіршмана, який оцінює рівномірність розподілу ринкових часток підприємств, які функціонують на ринку (формула 1.4):

$$I_t = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2 = \sum S_n^2 \quad (1.4)$$

де I_t – індекс Херфіндаля–Хіршмана; S_i – частка підприємства на ринку, виражена у відсотках; n – загальна кількість підприємств на ринку.

Загальноприйнятою є наступна інтерпретація індексу Херфіндаля-Хіршмана:

- $\Pi < 1000$ – слабкоконцентрований ринок (висока конкуренція)
- $1000 < \Pi < 1800$ – помірно концентрований ринок (середня конкуренція)
- $\Pi > 1800$ – висококонцентрований ринок (низька конкуренція, загроза монополізації).

б) Оцінити інтенсивність конкуренції та частки ринку найбільших гравців.

с) Виявити відмінності між конкурентами підприємства

Провести аналіз конкурентів, щоб зрозуміти, наскільки добре конкуренти обслуговують клієнтів в теперішній час і наскільки добре вони можуть обслуговувати клієнтів у майбутньому в порівнянні з досліджуваною компанією. Що є найміцнішою перешкодою для конкуренції? Результати аналізу зобразити за допомогою візуального шаблону (рис1.1).

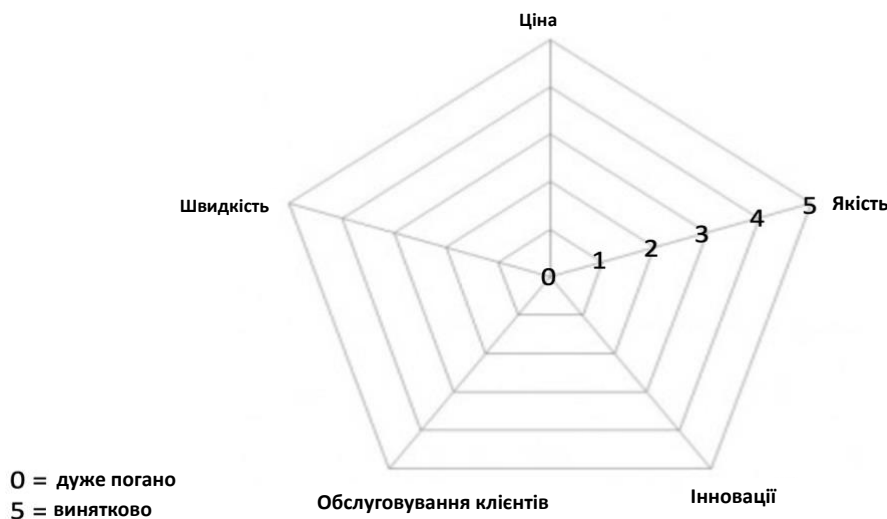


Рисунок 1.1 – Аналіз конкурентів

За допомогою методики конкурентного бенчмаркінгу визначити рівень переваг/відставання від конкурентів, зрозуміти причини відставання, за якими критеріями конкурент має переваги, перейняти кращий досвід конкурентів.

Як приклад, критерії оцінювання:

- Якість продукції.
- Ціна: порівняння цін на аналогічні продукти.
- Асортимент.
- Маркетингова стратегія: ефективність маркетингових кампаній, впізнаваність бренду та присутність у медіа.
- Канали збуту: різноманітність та ефективність каналів збуту, включаючи онлайн-продажі, роздрібні магазини.
- Обслуговування клієнтів: якість обслуговування, підтримка клієнтів, зворотний зв'язок та додаткові послуги.
- Інновації: впровадження нових технологій, нових продуктів та послуг.
- Додаткові послуги: (наприклад, послуги з приватного маркування, оренда обладнання, навчання персоналу тощо).

Таблиця 1.6 – Приклад порівняння з прямими конкурентами методом експертної оцінки

№	Критерії	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
1	Якість продукції				
2	Ціна				
3	Асортимент				
4	Маркетингова стратегія				
5	Канали збуту				
6	Обслуговування клієнтів				
7	Інновації				
8	Додаткові послуги				
	Оцінка				

Розділ 2. Діагностика потенціалу інноваційної стратегії підприємства

2.1. Оцінювання ресурсного потенціалу та системи управління інноваціями на підприємстві

а) Оцінити інноваційний потенціал підприємства, як інтегровану сукупність всіх наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, активів, які використовуються для здійснення інноваційної діяльності підприємства, приклад (табл.2.1).

Таблиця 2.1- Приклад структури інноваційного потенціалу

Матеріальні ресурси	
Основні засоби (матеріальні активи)	Виробниче обладнання:
	Лабораторії та дослідницькі центри, розробки нових технологій та тестування прототипів тощо.
	Будівлі, споруди:
	площа підприємства ____, виробнича зона ____, складські приміщення ____, лабораторія ____, офіс ____.
Оборотні активи	Запаси: у т.ч.: Сировина: Товари: Дебіторська заборгованість: Поточні фінансові інвестиції - Грошові кошти: Залучені інвестиції (фінансування від інвесторів, венчурних фондів та урядових програм для розвитку інновацій) Кредитні лінії забезпечення фінансової підтримки для розвитку проєктів. Інші оборотні активи -
Нематеріальні ресурси	
Інтелектуальні активи	Патенти на технологію Товарні знаки - Технології Цифрові технології (виробничі та цифрові інструменти імplementовані в бізнес-процеси організації)
Ринкові активи	Бренди: Товарна марка: Репутація підприємства: Продукти: асортимент Місцезнаходження: вітчизняний ринок з експортними операціями/спрямованість на світову експансію Клієнти: база клієнтів, відносини, лояльність споживачів (%) Портфель замовлень Повторні контракти (%) Канали розподілення (роздрібні мережі, дистриб'ютори та дилери, онлайн-покупці) Співробітництво з партнерами
Інфраструктурні активи	Філософія управління Культура: цінності, стиль управління, відносини між співробітниками Організація: Процеси: Системи: Структура: Взаємовідносини: зв'язки з постачальниками, клієнтами, партнерами для обміну ресурсами та досвідом, конкурентами

Людські активи	Освіта, ноу-хау, навички Рівень кваліфікації Професійні вміння Компетентність, здатність виробляти і поставляти клієнтам продукцію з високими стандартами якості, вкладати капітал в навчання і підвищення кваліфікації працівників Психометричні характеристики і професійна схильність: самостійність у виконанні завдань, здатність наполягати на важливих рішеннях та досягати поставлених цілей, творче мислення, стиль роботи індивідуальний і в командах, прагнення саморозвитку.
-----------------------	--

b) Аналіз системи управління інноваціями на підприємстві

1. Надати характеристику та оцінити (по-елементно) систему управління інноваціями на підприємстві «Як є» та визначити проблеми «Що потрібно змінити»

- лідерство: бачення, спільні цінності, стимули до інновацій;
- інноваційна стратегія: виділяється окремо, чи «вшита» в загальну стратегію?
- взаємозв'язок та комунікація між членами виконавчої команди в системі інновацій: існує чи кожен зосереджений на своїх окремих сферах?
- організаційна структура: який взаємозв'язок та комунікація між співробітниками в інноваційній системі (чи є взаємодія над виконанням поставлених інноваційних цілей організації);
- взаємозв'язок та комунікація з клієнтами (який рівень клієнтоцентричності в системі інновацій?);
- як відбувається залучення клієнта (включаючи контент, бізнес-процеси технології)?
- організаційна культура, яка підтримує інновації;
- дослідження і розробки: (якщо вони виконуються на підприємстві) на яких типах інновацій відбувається зосередження? Які вхідні та вихідні результати досліджень та розробок? Як вони передаються функціональним підрозділам? Чи відбувається співпраця між ними?
- маркетингові дослідження: на яких типах інновацій зосереджуються?

- інноваційні процеси: підходи та методи управління, інструменти управління;
- портфель інноваційних проєктів: які типи інновацій формують портфель та яка їх орієнтація (короткострокова чи довгострокова) на стає зростання?
- взаємовідносини з партнерами: участь постачальників в інноваційному процесі (партнерські програми ланцюжка постачання та каналів продаж);
- зовнішні мережі;
- система інформації: система виявлення тенденцій щодо поведінки клієнтів протягом циклу розробки та використання продукту, інформаційна система управління, система управління ідеями, система підтримки прийняття рішень.

2. Оцінити систему управління інноваціями підприємства за 6-ма принципами

Таблиця 2.2 – Приклад оцінки системи управління інноваціями (як є)

Розширення можливостей управління інноваціями за допомогою принципів	Принцип Дієвий для компанії (+)	Принцип не дієвий для компанії (-)
Кожна організація потребує :		
1. Системи управління інноваціями		
2. Індивідуальної системи управління інноваціями.		
3. Динамічної системи управління інноваціями (постійного оновлення та узгодження з умовами, що змінюються)		
4. Цілісної системи управління інноваціями. (зміни в одному елементі спричиняють зміни в інших елементах)		
5. Вимірної системи управління інноваціями		
6. Інтегрованої системи управління інноваціями (управління інноваціями має бути взаємопов'язане з поточними процесами)		

3. Оцінити вплив системи управління інноваціями на підприємстві:

Вплив на клієнта

- Задоволеність
- Лояльність

Вплив на додану вартість:

- Нові продукти/послуги (частка в загальному обсязі продукції/послуг)
- Нові процеси (частка в загальному обсязі процесів)
- Нові бізнес-моделі

Вплив на співробітників

- Задоволеність
- Лояльність
- Ступінь співпраці
- Нові ідеї
- Рівень довіри
- Ставлення до ризиків
- Щільність мережі

Вплив на показники загальної продуктивності

Дохід від нових продуктів

$$D_{\text{нп}} = \text{Об}_{\text{пр}} \cdot \text{Ц} \quad (2.1)$$

де $D_{\text{нп}}$ — дохід від нових продуктів

$\text{Об}_{\text{пр}}$ — обсяг продажу нової продукції;

Ц — ціна одиниці продукції.

Рентабельність інвестицій в інновації (ROI)

Рентабельність інвестицій в інновації визначається як відношення чистого прибутку від інновацій до витрат на їх розробку та впровадження.

$$ROI = \frac{\text{ЧП}_i - \text{РВ}}{\text{РВ}} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

де ЧП_i — чистий прибуток від інвестицій;

РВ — розмір вкладень.

Показник отриманого доходу до зафіксованого

(наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси на інноваційні проєкти).

$$D_{\text{отр}} = \frac{D_i}{D_{\text{заг}}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

де $D_{\text{отр}}$ — отриманий дохід до зафіксованого;

D_i — дохід від інновацій;

$D_{\text{заг}}$ — загальний дохід.

Зміна частки ринку (%) за час виходу на ринок

$$\text{Ч}_p = \frac{Q_p}{Q_{\text{заг}}} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

де, Ч_p — частка ринку, %.

Q_p — собівартість реалізованої продукції аналізованої компанії в грошовому (тис. грн.) або натуральному (од.) виразі.

$Q_{\text{заг}}$ — загальний обсяг собівартості реалізованої продукції на ринку.

Час виходу на ринок нових продуктів (здатність підприємства швидко реагувати на потреби ринку та впроваджувати інновації)

$$\text{Ч}_v = D_z - D_p \quad (2.5)$$

де Ч_v — час виходу на ринок нових продуктів;

D_z — дата комерційного запуску;

D_p — дата початку розробки.

Зміна рівня забруднення (вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище). Цей показник може бути виміряний через кількість викидів шкідливих речовин, таких як вуглекислий газ (CO_2), оксиди азоту (NO_x), оксиди сірки (SO_x) та інші.

$$\Delta P = \frac{P_{\text{кін}} - P_{\text{поч}}}{P_{\text{поч}}} \cdot 100\% \quad (2.6)$$

де, ΔP — відсоткова зміна рівня забруднення,

$P_{\text{кін}}$ — рівень забруднення на кінець звітного періоду,

$P_{\text{поч}}$ — рівень забруднення на початок звітного періоду.

4. На основі аналізу та оцінок визначити:

- які ключові елементи системи управління інноваціями мають бути на підприємстві і як їх потрібно розвивати для визначення «Як має бути»
- про які зовнішні загрози найбільше повинна турбуватися компанія, і які стратегічні кроки слід розробити для найкращого захисту від них?

5. Оцінити, де зараз знаходиться компанія, як і куди потенційно вона може рухатися.

Оцінку здійснити за допомогою матриці (рис.2.1). На матриці представлено дев'ять видів інноваційних організацій в системі координат в залежності від рівня інноваційних зусиль (горизонтальна вісь) та рівня інноваційної компетентності (вертикальна вісь).

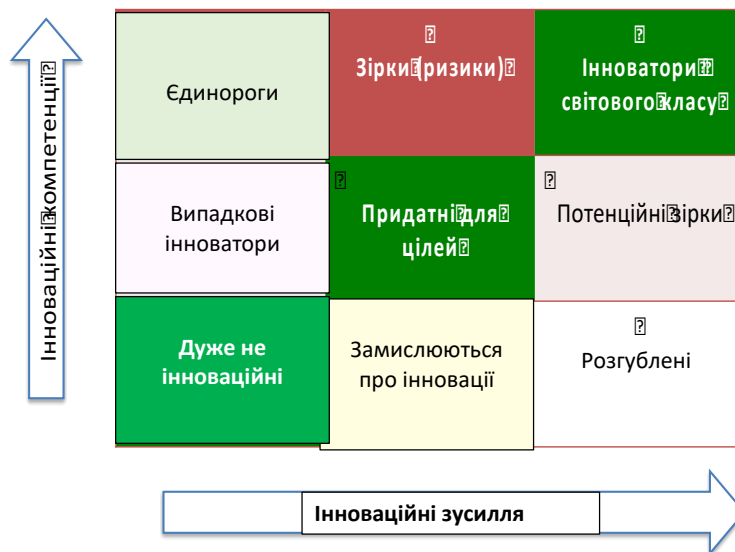


Рисунок 2.1 – Матриця видів інноваційних організацій

ОЦІНКА РІВНЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗУСИЛЬ

- 1) Чи є інновація однією з основних цінностей компанії?
- 2) Які системи використовує компанія для підтримки інноваційного процесу?
- 3) Скільки ресурсів виділяє компанія на інновації?
- 4) Чи вимірюються та відстежуються показники інновацій?
- 5) Чи топ-менеджмент бере участь в інноваційному процесі?
- 6) Чи використовує компанія інноваційні технології для підтримки інновацій?

ОЦІНКА РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

- 1) Чи має компанія інтегроване управління ідеями?
- 2) Чи має компанія динамічну, цілісну та інтегровану систему управління інноваціями?
- 3) Чи має компанія інноваційний портфель? Скільки інноваційних проєктів успішно виконує та розповсюджує компанія?
- 4) Чи добре компанія володіє всіма складовими процесу управління ідеями та інноваційного процесу?
- 5) Чи практикуються як інкрементальні (підтримуючі), так і трансформаційні (радикальні) інновації?
- 6) Чи має культуру систематичного експериментування та навчання?
- 7) Чи навчається фірма на невдачах?

2.2. Оцінка внеску основних та допоміжних бізнес-процесів в ланцюгу створення цінності (вартості) підприємства

Ланцюг створення вартості (VC) за М. Портером, що представлено в таблиці 2.2., формується з основних бізнес-процесів, які безпосередньо додають вартість кінцевому продукту, і допоміжних, які додають вартість опосередковано.

На основі шаблону, наведеного в табл.2.3, необхідно сформулювати ланцюг створення вартості досліджуваного підприємства, оцінити внесок основних та допоміжних бізнес-процесів, виділити ключові процеси. Чим більше уваги і ресурсів спрямовується на ключові процеси, тим більше вони впливають на загальну цінність продукту/послуги для споживача

Таблиця 2.3 – Приклад оцінки внеску основних та допоміжних процесів в ланцюгу створення вартості промислового підприємства

Допоміжні бізнес-процеси	%	Основні бізнес-процеси	%
Інфраструктура		Вхідна логістика	
Бухгалтерський облік Контроль якості продукції	%	Закупівля сировини через посередників. Зберігання сировини на складі	%
Технологічний розвиток		Операції	
Інвестиції в дослідження і розробку		Дисципліноване дослідження та створення інноваційних продуктів (основні бізнес-процеси)	
Інвестиції в нове обладнання. Впровадження нових технологій.	%	Виробнича діяльність (основні бізнес-процеси)	%
Управління персоналом		Вихідна логістика	
Навчання та розвиток	%	Зберігання готової продукції Транспортування до роздрібних мереж та індивідуальних споживачів.	%
Постачання		Маркетинг та продажі	
Закупівля сировини. Управління запасами.	%	Маркетингові бізнес-процеси Управління онлайн-продажами Розробка дизайну приватних марок Реклама	%
		Сервіс	
		Обслуговування клієнтів, аналіз коментарів	%

Для оптимізації ланцюга, його переосмислення, внесення нових бізнес-процесів керуватися Картою подорожі клієнта, яку було створено в розділі 1. Клієнтоцентровані ключові бізнес-процеси допомагають бізнесу ефективніше реагувати на запити клієнтів, швидко адаптуватися до змін ринкових тенденцій, забезпечити довгострокові відносини з клієнтами.

2.3. Аналіз існуючої бізнес-моделі підприємства

Визначити вид бізнес-моделі досліджуваного підприємства, скориставшись шаблоном Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє (рис. 2.1).

Ключові партнери Хто ваші ключові партнери? Хто ваші ключові постачальники? Які ключові ресурси ви отримуєте від партнерів? Якими ключовими активностями займаються партнери? Мотивація для партнерства Оптимізація та економія Зменшення фізичних та невизначеності Отримання конкретних ресурсів та дій	Ключова діяльність Які ключові дії потрібні для вашої цінної пропозиції? Наші канали продаж? Зв'язки з покупцями? Отримання прибутку? Категорії Виробництво Розв'язання проблем Планування/ Ключова ресурси Які ключові ресурси вимагає цінна пропозиція? Для каналів постачання? Зв'язки з користувачами/покупцями? Отримання прибутку? Типи ресурсів Фізичні, Інтелектуальні Люди, Фінансові	Ціннісна пропозиція В чому цінність продукту для покупця? Яку проблему покупця ми допомагаємо розв'язати? Які групи продуктів та сервісів ми надаємо для кожного сегменту покупців? Які потреби покупців ми задовольняємо? Характеристики Новизна Продуктивність Адаптація під клієнта Завершення роботи. Дизайн. Бренд/Статус. Ціна. Зменшення вартості. Зменшення ризиків. Доступність. Зручність	Відносини з клієнтами Який тип стосунків кожний із сегментів клієнтів цікує? Як їх ми установили? Як вони поєднуються з рештою нашої бізнес-моделі? Наскільки вони затратні? Канали Через які канали користувачі хочуть контактувати? Як ми зараз з ними контактуємо? Як наші Канали інтегровані? Який канал працює найкраще? Який канал найбільш економічно ефективний? Як цими каналами користуються користувачі/покупці? Фази каналу. Упізнаність. Оцінка. Купівля. Доставка. Післяпродаж	Сегменти клієнтів Для кого ми створюємо цінність? Хто ваші найважливіші клієнти? Ринок Масовий ринок Нішевий ринок Сегментований Різноманітний Багатоцільовий
Структура витрат Які найбільш значні витрати в нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси найбільш затратні? Яка ключова діяльність найбільш затратна? Бізнес більше залежить від витрат чи сфокусований на створенні цінності, унікальність цінної пропозиції) Характеристики Фіксовані витрати (зарплата, оренда, комунальні послуги). Змінні витрати Економія на масштабі. Економія на кількості		Структура надходжень За яку цінність покупці хочуть платити? За що вони платять зараз? Як вони б хотіли платити? Скільки кожне із джерел доходів приносить в загальний прибуток? Типи: Продаж активів. Плата за використання. Плата за підписку. Оренда. Ліцензування. Брокерська оплата. Реклама Фіксована ціна: Ціна по прейскуранту. Залежить від властивостей продукту/обсягу		

Рисунок 2.1 – Розгорнутий шаблон Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє [9]

Провести діагностику поточної бізнес-моделі, щоб зрозуміти її обмеження. Доцільно скористатися інструментом бенчмаркінгу та порівняти поточну бізнес-модель з конкурентами, шаблон наведено в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Приклад аналізу бізнес-моделей підприємства та конкурентів

Критерії	Підприємство, що досліджується	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Модель доходів: як компанія заробляє гроші? Які основні джерела доходу?			

2. Структура витрат: які основні витрати пов'язані з веденням бізнесу?			
3. Сегменти клієнтів: хто є клієнтами компанії? Які в них потреби?			
4. Ціннісна пропозиція: яку цінність пропонує компанія своїм клієнтам?			
5. Канали: як компанія досягає своїх клієнтів?			
6. Ключові партнери: Хто є ключовими партнерами, які допомагають компанії працювати?			
7. Ключові ресурси: які ключові ресурси потрібні компанії для роботи?			
8. Ключові види діяльності: які ключові види діяльності має виконати компанія, щоб представити свою ціннісну пропозицію?			
9. Ключові показники: які ключові показники використовує компанія для вимірювання успіху?			
10. Конкурентний ландшафт: хто є основними конкурентами компанії? Як компанія порівнюється з ними?			

Розділ 3. Інноваційна стратегія зростання та підходи до її реалізації в нестабільних умовах

3.1. Визначення інноваційної стратегії зростання

- **Визначити загальну мету зростання** – де компанія хоче бути через 10 років.
- **Визначити інноваційні стратегічні напрями зростання (2-3)** на основі виявлених в попередніх розділах нових можливостей та галузевих тенденцій. Відповідно до стратегічних напрямів визначити **стратегічні цілі та КРІ** (табл.3.1 та 3.2) за 4-ма цільовими фокусами розвитку, а саме: фінанси, клієнти, бізнес-процеси та організаційна спроможність компанії.

Таблиця 3.1 – Приклад визначення стратегічних цілей підприємства

Стратегічні цілі по цільовому фокусу «Фінанси»	Підвищення прибутковості та рентабельності	Стратегічні цілі по цільовому фокусу «Клієнти»	Збільшення частки ринку сегменту онлайн-продажів
	Підвищення доходу від реалізації продукції		Підвищення лояльності споживачів щодо споживчої цінності
			Запровадження нових бізнес-напрямів діяльності
Стратегічні цілі по цільовому фокусу «Бізнес-процеси»	Впровадження інноваційних технологій та методів виробництва	Стратегічні цілі по цільовому фокусу «Організаційна спроможність»	Підвищення рівня професійних знань та компетенцій працівників
	Налагодження та удосконалення інноваційного процесу		Формування інноваційної культури та креативного середовища
	Формування мережі цінності		Формування системи динамічних здатностей підприємства

Таблиця 3.2 - Приклад визначення стратегічних цілей та КРІ

ФІНАНСИ	РИНОК/ КЛІЄНТИ	БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ	НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК
<u>Цілі</u> 1)Досягти позитивного чистого прибутку протягом перших двох років експлуатації 2)Збільшити вартість продажу акумуляторів на 10% після введення продукту на ринок.	<u>Цілі</u> 1)Здобути 20% частки ринку серед виробників електромобілів_ протягом п'яти років 2)Запровадити програму лояльності для клієнтів та збільшити участь у програмі на 15%.	<u>Цілі</u> 1)Знизити час виробництва на 25% завдяки впровадженню автоматизованих технологій 2)Зменшити витрати на логістику на 15% шляхом оптимізації ланцюга постачання	<u>Цілі</u> 1)Підняти рівень технічної компетентності персоналу на 30% протягом наступних трьох років 2)Розробити та впровадити програму навчання для клієнтів щодо оптимального використання акумуляторів.
<u>КРІ</u> ● Чистий прибуток ● Обсяг інвестицій та фінансування ● Обсяг витрат на дослідження та розробку	<u>КРІ</u> ● Частка ринку ● Кількість повторних покупок ● Рівень участі в програмі лояльності	<u>КРІ</u> ● Час виробництва ● Вартість логістичних операцій ● Кількість відхилень від стандартів якості	<u>КРІ</u> ● Рівень завершення навчальних програм ● Оцінка технічної компетентності персоналу ● Задоволеність клієнтів від програми навчання

– Сформувати **інноваційну стратегію зростання**. Інноваційна стратегія має бути спрямована як на інкрементні (поступові) інновації, так і на радикальні інновації і/або руйнівні. При формуванні інноваційної стратегії зростання в нестабільних умовах потрібно розуміти, що підвищення ефективності за рахунок зменшення витрат або вдосконалення існуючих бізнес-моделей уже недостатньо. Компанія має боротися із зовнішніми загрозами, що постійно зростають, шляхом постійного впровадження інновацій. Тому при формуванні інноваційної стратегії зростання потрібно визначити:

- 1) Які *інноваційні технології* можуть підтримати зростання ?
- 2) Які нові бізнес-моделі доцільно винайти ?
- 3) Які типи інновацій, як і яку цінність створять для потенційних клієнтів?
- 4) Чи є можливість перевизначити ланцюг створення вартості в сторону розширення послуг клієнтам?
- 5) На які нові ринки могла б вийти компанія? Чи є можливість створити нові ринки?
- 6) Хто/що загрожуватиме компанії в довгостроковій перспективі?
- 7) Хто/що буде перешкоджати компанії у короткостроковій перспективі?
- 8) Руйнівники: хто/що може порушити галузь і змінити «правила гри»
- 9) Яка довгострокова інноваційна стратегія зростання компанії?
- 10) Яка інноваційна стратегія зростання на наступний рік?
- 11) Чи відповідає існуюча бізнес-модель стратегічним напрямам зростання?
- 12) Чи відповідає існуюча система управління інноваціями стратегічним напрямам зростання?

– Визначити **цілеспрямований** та **збалансований** **портфель інноваційних ініціатив** *за часом, ризиками, інвестиціями та ресурсами* відповідно до стратегічних цілей та пріоритетів у межах кожного із стратегічних напрямів з визначенням типів інновацій, на які компанія націлена зараз і в майбутньому. Потрібно визначати відсоток

загальних інвестицій в інновації по кожній категорії/типу інновацій, щоб мати достатній баланс. Це початковий і гіпотетичний баланс і розподіл буде перевірятися при оптимізації вартості портфеля, захисті вартості і доставці вартості портфеля.

- *Критерії відбору інноваційних ініціатив* при формуванні портфеля: потенціал доходу, відповідність набору споживачів, конкурентні переваги, стратегічна цінність, інтенсивність інвестицій, рівень ресурсів, необхідних для розробки та збуту нового товару тощо.
- При формуванні дизайну інноваційного портфеля доцільно керуватись методами та інструментами ефективного управління портфелем інноваційних проєктів.

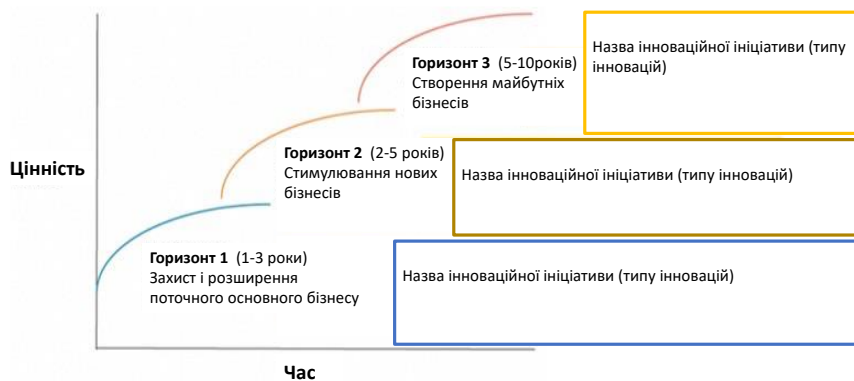


Рисунок 3.1 – Приклад розподілу інноваційних ініціатив за горизонтами зростання



Рисунок 3.2 – Приклад використання матриці інноваційних амбіцій

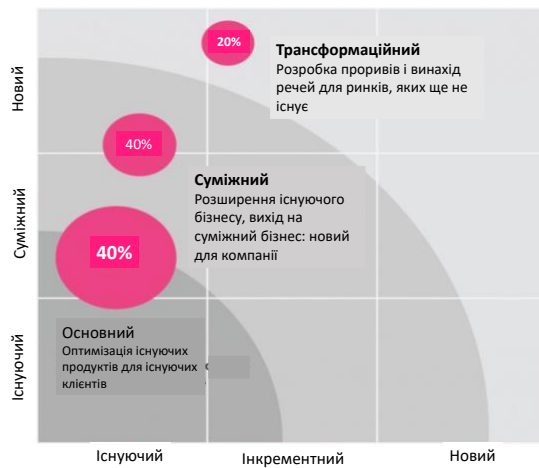


Рисунок 3.3 – Приклад розподілу ресурсів компаніями, орієнтованими на зростання

- Визначити яким **типом новатора** має бути ваша компанія. В сучасних динамічних умовах при виборі інноваційної стратегії доцільно керуватися матрицею, яка включає 4 інноваційних архетипи організації та 16 варіантів інноваційної стратегії.

3.2. Розробка стратегічного інноваційного плану виконання інноваційних ініціатив

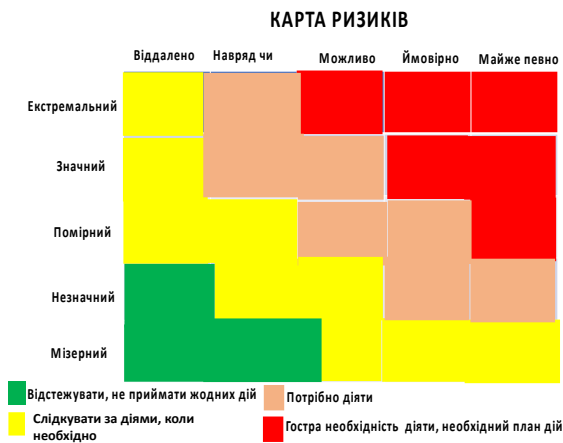
Розробити сценарій плану по кожній інноваційній ініціативі

Стратегічна ініціатива 1 (назва)

- 1) Які результати очікуються в результаті даної ініціативи
- 2) За допомогою яких інновацій планується досягнення результатів

Радикально нові ринки			
Суміжні ринки			
Існуючі ринки			
	Існуючі пропозиції	Суміжні пропозиції	Радикально нові пропозиції

- 3) Визначення КРІ (як буде вимірюватись вплив даної ініціативи).
- 4) Визначення ризиків та їх оцінка за методикою STAR (Strategic Technology Assessment Review). Розрахувати ризики та сформувати карту ризиків за шаблоном.



5) Створення операційної моделі управління

Створити цілісну, інноваційну, клієнтоцентровану операційну модель, яка сприяє інтеграції ключових функцій та співпраці, зосереджена на клієнтських результатах, запроваджує інновації в тому, що важливо для клієнтів.

6) Команда

Хто керуватиме та виконуватиме інноваційні ініціативи, який процес виконання?

- Спонсор
- Власник продукту
- Команда

7) Фінансування

- Які інвестиції в ці ініціативи та активи слід використовувати для цих видів діяльності?

8) Лідерство: експериментування, навчання, відповідальне управління

9) Культура – клієнтоцентрована, культивує нове мислення та поведінку і орієнтує на інновації

10) Процеси та бізнес-модель

- Переосмислити існуючу бізнес-модель, зрозуміти, як вести бізнес по-новому на системному рівні на основі того, що є найважливіше для клієнтів та партнерів.

4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Обсяг курсової роботи має складати не менше 35 сторінок та не більше 45 сторінок.

Загальні вимоги. Оформлення курсової роботи здійснюється відповідно до державного стандарту ДСТУ 3008:2015 Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання (Національний стандарт України) [15].

Текстовий матеріал курсової роботи друкується комп'ютерним способом на одному боці аркуша паперу формату А4 через 1,5 інтервал, береги: верхній, лівий і нижній – не менше 20 мм, правий – не менше 10 мм. Шрифт – Times New Roman, 14 кегль, абзац 1,25 см.

Структурні елементи, «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ» «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» не нумерують, друкують великими літерами з напівжирним шрифтом, симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки). Структурний елемент «Зміст» розташовують після реферату, починаючи на наступній сторінці [15]. Під час формування змісту потрібно використовувати «автоформування» на основі «заголовки та покажчики» Microsoft Office, формат – «з шаблону», заповнювач – «...», рівні – «2».

Розділи та підрозділи повинні містити заголовки. Заголовки розділів слід розміщувати посередині рядка і друкувати великими літерами без крапки в кінці. Заголовки підрозділів необхідно починати з абзацу. Відстань між заголовком та наступним або попереднім текстом повинна бути один рядок, Times New Roman, 14 кегль. Номер підрозділу складається з номера розділу та порядкового номера підрозділу, розділених крапкою, наприклад, 1.1, 1.2, 1.3.

Таблиці. Назву і слово «Таблиця» починають з великої літери. Назва таблиці розміщується з абзацного відступу – «Таблиця 1.1 – Структура ...». Назву таблиці друкують з великої літери і розміщують над таблицею з абзацного відступу [15]. Слово «Таблиця» вказують один раз над першою

частиною таблиці, над іншими частинами таблиці пишуть: «Продовження таблиці ____» з зазначенням номера таблиці (зліва з абзацного відступу). В таблиці використовують шрифт Times New Roman, 12 кегль, міжрядковий інтервал – 1.

Рисунки. Назву рисунка розміщують під ілюстрацією. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації через крапку [15]. Наприклад, «Рисунок 1.2 – Бізнес-середовище» – другий рисунок першого розділу. Назву рисунка друкують з великої літери та розміщують під ним посередині рядка [15].

Рисунки, таблиці розташовують після першого посилання на них у тексті, або не далі як на наступній сторінці. На рисунки та таблиці у тексті роблять посилання скороченням слів та порядковим номером – табл.1.2 (друга таблиця першого розділу), рис. 1.2 (другий рисунок першого розділу). На всі таблиці та рисунки повинні бути посилання в тексті. У разі повторного посилання вказують скорочено слово «дивись» у скороченому виді – «див. табл. 1.3».

Формули. Формули та рівняння розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки. Вище і нижче кожної формули або рівняння повинно бути залишено не менше одного вільного рядка. Номер формули зазначають на рівні формули у круглих дужках у крайньому правовому положенні, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу) [15]. Посилання на формули надають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (2.1)» [15]. Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів слід наводити безпосередньо під формулою у тій послідовності, в якій вони наведені у формулі, кожний з нового рядка. Перший рядок пояснення починають з абзацу словом «де» без двокрапки.

Додатки. Кожний додаток друкується з нової сторінки. Додатки необхідно розміщувати в порядку появи посилань на них у тексті. Симетрично до тексту (по центру) рядка великими літерами друкується слово «ДОДАТОК» (але без знака №) і велика літера, що позначає додаток. Наприклад:

«ДОДАТОК Б» [15]. Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, І, Ї, Й, И, О, Ч, Ь [4]. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої, симетрично відносно тексту сторінки [15]. Якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці з абзацу зазначається «Продовження додатку...» [15]. Рисунки, таблиці, формули в тексті додатків треба нумерувати в межах кожного додатка, починаючи з літери, що позначає додаток, наприклад, рисунок А.3 – третій рисунок додатку А; таблиця А.2 – друга таблиця додатку А; формула (А.1) – перша формула додатку А [15].

Правила цитування та посилання на використані джерела. В тексті курсової роботи студент повинен давати посилання на джерела, матеріали з яких наводяться. Посилання даються одразу після закінчення цитати у квадратних дужках, де вказується порядковий номер джерела у переліку посилань та відповідна сторінка джерела (наприклад – [6, с. 22] – означає, що використано інформацію з джерела під номером 6 у переліку посилань, яка знаходиться на сторінці 22).

Список використаних джерел складається в такій послідовності із зазначенням загальноприйнятих реквізитів кожного видання :

- кодекси (Податковий, Господарський, Митний тощо);
- закони по роках прийняття (з найдавнішого по теперішній час);
- Укази Президента України по роках прийняття;
- накази міністерств і відомств України по роках прийняття;
- постанови та інструкції по роках прийняття;
- положення (стандарти) публічного управління та адміністрування ;
- наукова, навчально-методична література, монографії (в алфавітному порядку);
- наукові статті та тези доповідей;
- Інтернет ресурси.

Оформлення бібліографічних описів у списку літератури здійснюється згідно із вимог з урахуванням відповідно до ДСТУ 8302:2015 [16] (див.

табл.2.1)

Книги: від одного до чотирьох авторів

1. Бояринова К.О. Функціонування інноваційно-орієнтованих підприємств: методологія забезпечення розвитку : монографія. Київ, Херсон : вид-во ПП Вишемирський В. С., 2017. 436 с.

Книги: більше чотирьох авторів

1. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ», Вид-во «Політехніка», 2016. 392 с.

Книги: без автора

1. Менеджмент: Практикум: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», освітньої програми «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика» / Т. В. Лазоренко, О. В. Гук; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 105 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/30078>

Законодавчі та нормативні документи

1. Про вищу освіту: Закон України № 1556-VII від 16.01.2020 – підстава – 392-IX / Верховна Рада України: вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення 02.11.2019).

Видання: матеріалів конференцій (тези, доповіді)

1. Бояринова К.О. Функціональна взаємодія підприємства машинобудування як ядра розвитку реального сектору економіки. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми та напрями розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.: у 2-х частинах. Ч.1, м. Львів, 29-30 травня 2015 р. Львів, 2015. С. 39-41.

Публікація у періодичному виданні (журнали, газети)

1. Коцко Т.А. Політика екологізації діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу: проблеми формування та реалізації. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 16. С. 174-185.

Вебсайти

1. Eurostat: website. URL:
<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (the date of application: 10.11.2018).

2. Державна служба статистики України: вебсайт. URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.12.2017).

3. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України:
вебсайт. URL: <http://smida.gov.ua> (дата звернення: 23.12.2019).

Нумерація сторінок. Нумерація сторінок курсової роботи здійснюється арабськими цифрами в правому верхньому кутку, зі збереженням наскрізної нумерації усього тексту. Номер сторінки проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці. Усі сторінки нумеруються, крім титульного аркуша та змісту.

5. ЗАХИСТ ТА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Захист курсової роботи здійснюється відкрито, перед комісією у складі трьох викладачів. Під час захисту студент розкриває основні результати курсової роботи. Для викладення результатів надається час до 10 хв. Доповідь може бути супроводжена презентацією (6-10 слайдів). Після чого членами комісії задаються запитання.

Рейтингова оцінка з курсової роботи має дві складові.

- якість пояснювальної записки, її текстового оформлення, наведеної інформації, розрахунків та обґрунтувань;
- якість захисту студентом курсової роботи.

Розмір шкали першої складової дорівнює 60 балів, а другої складової – 40 балів (табл.5.1.).

Таблиця 5.1 – Шкала оцінювання якості виконання курсової роботи

Якість пояснювальної записки		Якість захисту	
Бали	Пояснення	Бали	Пояснення
1-5	Своєчасність виконання та дотримання графіку	1-5	Правильна побудова структури доповіді
1-10	Правильність застосування методів аналізу і розрахунку		
1-20	Виявлені та обґрунтовані проблеми, які мають місце на сучасному етапі розвитку об'єкта дослідження і будуть вирішуватись студентом під час виконання курсової роботи. Конструктивна та системна аналітико-дослідницька робота (усестороння характеристика та аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку об'єкта дослідження в умовах нестабільного глобального середовища, геополітичної невизначеності з використанням новітніх методологій, концепцій, сучасних інструментів та методів дослідження).	1-15	Стисле, логічне, аргументоване і обґрунтоване викладення змісту і результатів КР
1-20	Обґрунтовані рекомендації щодо напрямів удосконалення функціонування об'єкта дослідження та оцінка впливу інноваційних ініціатив на його продуктивну спроможність.	1-10	Чітка і змістовна відповідь на запитання членів комісії
1-5	Якість оформлення, дотримання ДСТУ	1-10	Захищення власної точки зору
60		40	

Бали, отримані за результатами виконання та захисту курсових робіт за шкалою ЕКТС, переводяться до оцінок за національною шкалою: «відмінно», «дуже добре», «добре», «задовільно», «достатньо», «незадовільно» згідно з таблицею 1.3.

Таблиця 1.3 – Шкала оцінювання виконаної та захищеної КР

Бали за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Залік
95-100	відмінно	Зараховано
85-94	дуже добре	
75-84	добре	
65-74	задовільно	
60-64	достатньо	
Менше 60	незадовільно	
Не виконані умови допуску до захисту курсової роботи	не допущено	Не зараховано

Критерії, за якими оцінюється виконання та захист курсової роботи:

Відмінно (90 – 100 балів). Курсова робота є бездоганною в усіх відношеннях, містить елементи новизни, має практичне значення, доповідь логічна і стисла, проголошена вільно, зі знанням справи, рецензія позитивна, відповіді на запитання членів комісії правильні і стислі.

Добре (71 – 89 балів). Тема роботи розкрита, але мають місце окремі недоліки непринципового характеру.

Задовільно (51 – 70 балів). Тема роботи в основному розкрита, але мають місце недоліки змістовного характеру. Є зауваження щодо оформлення курсової роботи.

Незадовільно (0 до 50 балів). Нечітко сформульована мета роботи та завдання дослідження. Розділи погано пов'язані між собою. Відсутній критичний огляд сучасних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел.

Аналіз виконаний поверхнево або взагалі відсутній. Заходи, що пропонуються, не впливають з аналізу, носять декларативний характер. Оформлення роботи не відповідає вимогам, наведених у рекомендаціях. Відсутні матеріали презентації. Відповіді на запитання членів комісії неточні або неповні.

Робота до захисту не допускається, якщо вона представлена керівникові на перевірку або на будь-який подальший етап проходження з порушенням термінів, встановлених регламентом, виконана із суттєвими запозиченнями інформаційного матеріалу, оформлення роботи не відповідає вимогам, зміст роботи не розкрито.

Рішення про підсумки захисту курсової роботи ухвалюється комісією за результатами обговорення на закритому засіданні комісії.

Якщо члени комісії не можуть дійти згоди щодо оцінки курсової роботи, право вирішального голосу має голова комісії. Рішення комісії оголошується в день захисту курсових робіт.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств

КУРСОВА РОБОТА
з дисципліни «Інноваційний менеджмент»

на тему:

**Інновації для зростання: стратегічний і
системний підхід у нестабільному середовищі
підприємства (назва підприємства)**

Студента (ки) ____ курсу, групи
спеціальності ____073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент і бізнес адміністрування»

(прізвище та ініціали)

Керівник професор, к.е.н., проф. Смоляр Л.Г..

Традиційна шкала _____

Кількість балів: _____

Член комісії _____
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Член комісії _____
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Член комісії _____
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

м. Київ – 2024 рік

Затверджую _____ Любов СМОЛЯР

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

№ п/п	Назва етапів курсової роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка про виконання
1	Затвердження теми курсової роботи та досліджуваного підприємства		
2	Пошук і вивчення необхідної літератури і практичного матеріалу		
3	Написання Розділу 1.		
4	Оформлення розділу 1 курсової роботи		
5	Надання розділу на перевірку у період календарного контролю		
6	Написання Розділу 2.		
7	Оформлення розділу 2 курсової роботи		
8	Написання Розділу 3.		
9	Надання розділів на перевірку у період календарного контролю		
10	Оформлення розділу 3 курсової роботи		
11	Здавання курсової роботи на перевірку та плагіат		
12	Захист курсової роботи		

Завдання прийняв _____
 (підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

У курсовій роботі розглянуто.....(вказати назву підприємства).

В першому розділі досліджено ...

В другому розділі продіагностовано

В третьому розділі сформовано.... та розроблено...

Проведений аналіз засвідчує, що ... Визначена інноваційна стратегія зростання та розроблений дієвий план виконання інноваційних ініціатив в нестабільних умовах дозволять підприємству.... Це підтверджується отриманими розрахунками Управлінський ефект полягає у. Економічний – виражається у....

Сторінок – ; таблиць – ; рисунків – ; література найменувань –; додатків

Ключові слова:

ВСТУП

Обґрунтування актуальності курсової роботи для підприємства

Мета курсової роботи полягає у

Завданнями курсової є

Об'єктом дослідження є

Предмет дослідження –

База дослідження –

Методи дослідження.

Практична значущість для підприємства

Рекомендації щодо використання результатів курсової роботи для підприємств такої ж галузі або профілю.

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Положення про організацію освітнього процесу в КПІ ім. Ігоря Сікорського (Додаток 1 до наказу від 20.07.2020 № 7/124) URL: https://document.kpi.ua/files/2020_7-124.pdf
2. Положення про систему запобігання академічному плагіату в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Додаток 1 до наказу від 25.02.2020 № 1/76) URL: <https://osvita.kpi.ua/node/473>.
3. Брукінг, Е. (1997). "Інтелектуальний капітал: Як визначити справжню цінність компанії". London: International Thomson Business Press
4. Інноваційний потенціал підприємства: монографія / за ред. А.В. Голомша, В.М. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. (Дата звернення: 19.05.2024)
5. Schilling, M. A. (2017). "Strategic Management of Technological Innovation." McGraw-Hill Education
6. Tidd, J., & Bessant, J. (2020). "Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change." John Wiley & Sons
7. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). "What Is Disruptive Innovation?" Harvard Business Review
8. Pisano, G. P. (2015). "You Need an Innovation Strategy." Harvard Business Review.
9. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
10. How to Create an Operating Model — Deliver Values. Medium website. URL: https://medium.com/@Lynia_Li/how-to-create-an-operating-model-deliver-values-10292637419e
11. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). "The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business." Pearson.
12. Christensen, C. M., Bartman, T., & Van Bever, D. (2016). "The Hard Truth About Business Model Innovation." MIT Sloan Management Review.

13. Teece, D. J. (2010). "Business Models, Business Strategy and Innovation." Long Range Planning
14. A4 Company. Що таке активи компанії та якими вони бувають? URL: <https://a4.com.ua/shho-take-aktivi-kompanii-ta-jakimi-voni-buvajut/>
15. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання / Нац. стандарт України. Вид. офіц. URL: <https://metrology.com.ua/ntd/skachat-dstu-gost-gost-r/gost/dstu-3008-2015/>.
16. ДСТУ 8302:2015 Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання / Нац. стандарт України. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с. URL: <http://lib.pu.if.ua/files/dstu-8302-2015.pdf>.
17. "Reactive vs Proactive Innovation Strategies: A Comparative Study." Available in business strategy journals
18. IT STEP. Що таке RoadMap та як її використовувати. URL: https://cloud.itstep.org/blog_3/what-is-roadmap-and-how-to-use-it#4
19. Кравченко М.О. Методичні рекомендації щодо виконання розрахункової роботи з дисципліни «Управління ризиками». Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського». 2020 р. 18 с.
20. Бояринова К.О., Копішинська К.О. Курсова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 46 с.
21. Strategic Technology Assessment Review (STAR). URL: <https://www.scribd.com/document/486008649/Strategic-Technology-Assessment-Review-STAR>

Інформаційні ресурси

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : <https://www.smida.gov.ua/>
2. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Звітність українських підприємств. URL : <https://zvithnist.com/>
4. Clarity Project – система аналітики відкритих даних. URL <https://clarity-project.info/edrs>.
5. YouControl – аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової

- розвідки та розслідувань. URL : <https://youcontrol.com.ua/>
6. Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.
 7. McKinsey. URL : <https://www.mckinsey.com/user-registration/> register.
 8. Statista. URL : <https://www.statista.com/markets/>
 9. Worldstat. URL : <https://www.worldstat.com/>