

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ  
ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ  
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ  
ПРОЕКТІВ»**

«Узгоджено»  
в деканаті магістерської  
та аспірантської підготовки  
Декан \_\_\_\_\_ Боровська Г.О.

«Затверджено»  
на засіданні кафедри  
економіки природокористування  
Протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_  
Зав.кафедри \_\_\_\_\_ Губанова О.Р.

Одеса 2015

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ  
ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ  
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ  
ПРОЕКТІВ»**

Одеса-2015

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ  
ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ  
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ  
ПРОЕКТІВ»**

«Узгоджено»  
на факультеті магістерської  
та аспірантської підготовки

Одеса-2015

**Методичні вказівки до виконання практичних занять з дисципліни «Бізнес-планування інноваційних проектів».** /К.е.н., доцент кафедри економіки природокористування Дем'яненко С.Г., – Одеса, ОДЕКУ, 2015. – 26 с.

Методичні вказівки призначені для студентів 1 року денної форми навчання магістрів за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка довкілля та природних ресурсів».

## ВСТУП

Подальший розвиток ринкової системи господарювання в Україні потребує принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю на всіх рівнях. Практична реалізація будь-якого інноваційного проекту значно ускладнюється чи навіть стає неможливою без попередньо розробленого бізнес-плану. Цей письмовий документ є не лише дієвим важелем управління підприємницькою діяльністю, а й засобом необхідного зовнішнього фінансування для започаткування нового або розширення діючого бізнесу. Саме цим пояснюється доцільність внесення до навчальних планів економічних спеціальностей дисципліни «Бізнес-планування інноваційних проектів».

**Мета** методичних вказівок допомогти студентам при підготовці до практичних занять.

В методичних вказівках наведено основні теоретичні відомості по кожній з тем, надано структуру основних розділів бізнес-плану, питання для самоперевірки студентів.

При підготовці до практичних занять студенту необхідно ознайомитися з основними теоретичними відомостями по темі, відповісти на питання.

**Метою** вивчення дисципліни «Бізнес-планування інноваційних проектів» є вивчення студентами теоретичних основ бізнес-планування інноваційних проектів, зокрема пов'язаних із природоохоронною діяльністю підприємства, а також організації, фінансування і керування інноваційними проектами в екологічній сфері.

Дисципліна «Бізнес-планування інноваційних проектів» належить до циклу економічних дисциплін професійної підготовки магістрів по спеціальності «Економіка довкілля та природних ресурсів» 8.18010017.

Обсяги вивчення окремих розділів та тем, а також заходи поточного контролю та підсумкової атестації визначаються згідно робочої програми навчальної дисципліни.

В результаті вивчення дисципліни «Бізнес-планування інноваційних проектів» студент має засвоїти базові знання та вміння. Він повинен:

**знати:** основні теоретичні положення для складання бізнес-плану; класифікація бізнес-планів та видів планування на підприємстві; види проектів та їх призначення; перелік основних робіт по складанню бізнес-плану.

**вміти:** проводити дослідження та відбір показників для складання бізнес-плану використовуючи розглянуті в науковій дисципліні методи; аналізувати результати досліджень, використовувати їх для оптимізації фінансово-економічного стану підприємства; розробляти оперативні плани організацій та підприємств; складати бізнес-план підприємства

**володіти:** навичками розробки бізнес-плану інноваційного проекту природоохоронної спрямованості.

При виконанні практичних завдань студенти самостійно обирають напрям дослідження, бажано у відповідності до теми магістерської роботи та розробляють бізнес-план інноваційного проекту екологічного спрямування

По практичній частині розглядаються такі теми:

1. Бізнес-план як форма представлення інноваційного проекту екологічного спрямування
2. Принципи та послідовність розробки бізнес-плану
3. Зміст основних розділів бізнес-плану
4. Механізм контролю реалізації бізнес-плану інноваційного проекту
5. Методичні підходи щодо оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм
6. Презентація бізнес плану



# Тема 1

## Бізнес-план як форма подання інноваційного проекту екологічного спрямування

### *Мета роботи*

- 1 Розглянути сутність та особливості інноваційних проектів.
- 2 Визначити форму бізнес-плану інноваційного проекту.
- 3 Розглянути основні підприємницькі бізнес-ідеї в екологічній сфері та можливості розвитку ринку екологічних товарів.

### **Загальні відомості**

Якість і ефективність інноваційного проекту - ключова ланка інноваційного менеджменту на підприємстві.

Внаслідок різноманітності видів інноваційної діяльності інноваційні проекти можна класифікувати наступним чином:

- за значимістю впливу на економіку: базові проекти, покликані комерціалізувати наукові відкриття і винаходи, що лежать в основі нових поколінь техніки (технології); поліпшують проекти, що забезпечують дифузю базових інновацій;

- причин виникнення: стратегічні випереджаючі проекти, що мають перспективний характер, службовці для забезпечення конкурентоспроможності товару чи послуги підприємства; реактивні проекти, що виникають як реакція на дії конкурентів, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності товару або послуги;

- масштабом вирішуваних завдань: монопроекти - реалізуються одним підприємством або його підрозділом, спрямовані на створення продукту, технології; мультипроекти - спрямовані на рішення великої технологічної проблеми, тому об'єднують кілька монопроектів; мегапроекти - багатоцільові комплексні програми, що вимагають централізованого фінансування та керівництва координаційного центру;

- тривалості виконання: довгострокові проекти (більше п'яти років); середньострокові (від трьох до п'яти років); і короткострокові проекти (від одного до двох років);

- рівня, на якому приймається рішення про розробку і здійснення інноваційного проекту: міжнародні; національні; регіональні; галузеві і проекти окремого підприємства;

- виду інновацій, визначили мету розробки інноваційного проекту: технологічні, маркетингові, організаційні, економічні, управлінські, екологічні, інформаційні проекти.

Інноваційні проекти є різновидом інвестиційних. У відповідності з цим відмінними рисами інноваційних проектів є особливості, властиві усім проектам інвестиційного характеру і додатково обумовлені їх інноваційною

спрямованістю. У відповідності з цим до особливостей інноваційних проектів відносяться:

- організаційні особливості - чітка постановка мети, визначення критеріїв ефективного її досягнення; можливість варіантів модифікації на всіх стадіях життєвого циклу інноваційного проекту; безперервне вдосконалення інноваційного проекту на всіх етапах його здійснення;

- фінансово-економічні особливості - нетрадиційність джерел фінансування (венчурні фонди, позабюджетні фонди, бізнес-ангели) внаслідок більш високої рентабельності на впроваджувальних етапах життєвого циклу при підвищеному ризику;

- ризик і невизначеність реалізації інноваційного проекту - висока ступінь невизначеності на всіх стадіях інноваційного циклу - від первинної стадії опрацювання ідеї до реалізації інновації; технічні та комерційні фактори в ньому кореляційно слабо ув'язані, а пошук шляхів їх зниження або попередження носить емпіричний досвідчений характер;

- особливості оцінки ефективності - крім суто фінансової ефективності інноваційних проектів необхідний облік принципової новизни, що визначає його життєвий цикл, патентної чистоти, ліцензійної захисту, відповідності інновацій пріоритетних напрямів розвитку, встановленим на державному рівні, конкурентоспроможності впроваджуваного нововведення. При розрахунку ефективності необхідно враховувати технічну здійсненність, соціальну доцільність, виробничі і ресурсні можливості;

- інформаційні особливості, пов'язані з неадекватністю і неточністю інформації про затребуваність нововведення на ринку, особливо на початкових етапах його життєвого циклу.

Множинність видів і складність реалізації інноваційних проектів вимагає здійснення комплексу заходів щодо планування робіт і ресурсів, організації та мотивації персоналу до виконання завдань для досягнення поставленої мети, контролю за відповідністю отриманих результатів запланованим на всіх фазах здійснення проекту. Інакше кажучи, для ефективного здійснення інноваційних проектів необхідна відповідна методологія управління проектами.

**Етапи розробки інвестиційного проекту.** Процес оцінки будь-якого окремого проекту може бути розділений на наступні чотири етапу:

- 1) розробка проектних пропозицій. На цьому етапі функціональні підрозділи компанії виявляють можливості інвестування, що збільшують цінність компанії через зростання виручки або зниження витрат. Виробничі підрозділ може вибрати сучасне обладнання, яке замінить існуючу і знизить виробничі витрати. Відділ постачання може знайти нових постачальників, якщо якісь проміжні продукти дешевше купити, ніж зробити в самій фірмі. Маркетинговий підрозділ може створити новий товар або послугу і т. п. відповідно До внутрішньокорпоративним стандартом перераховані пропозиції описуються як проекти. У цьому описі присутній чітко

сформульована мета і ідея, доказ ринкової життєздатності, технічної здійсненності проекту і базові параметри для оцінки його економічну ефективність;

2) аналіз проектних пропозицій. Завдання оцінки проектних пропозицій може бути покладено на департамент фінансів. Ця оцінка включає в себе створення та тестування фінансової моделі проекту. Базові ринкові та технічні параметри є частиною найбільш важливого аспекту аналізу: оцінки вільних грошових потоків за проектом;

3) оцінка проекту. Як тільки визначені грошові потоки за проектом, необхідно визначити його цінність для компанії. Довгострокові варіанти інвестування передбачають значні грошові відтоки. Більш того, ці проекти, ймовірно, будуть впливати на діяльність фірми протягом декількох років. Траплялося, що невірне інвестиційне рішення призводило компанію до банкрутства. Отже, для фірм дуже важливо всебічно вивчати кожен проект, щоб визначити, чи збільшиться цінність компанії при інвестуванні. Фірма буде інвестувати кошти тільки в проекти, які, за розрахунками, збільшать її цінність;

4) здійснення і аудит. Останній етап в процесі бюджетування капіталу - здійснення проекту. Тут важливо переконатися, що пов'язані з цим грошові потоки відповідають проектованим. Проект потрібно переоцінювати по мірі його здійснення відповідно до нової інформації та уточненням його параметрів. Результати переоцінки можуть бути використані для рішення про продовження проекту або про вихід з нього.

**Опис інвестиційного проекту для його подання топ-менеджменту компанії.** Для того щоб можна було зробити висновок про вигідність проекту для компанії, необхідно його всебічний опис (**бізнес-план**). Як правило, в такий опис включається наступна інформація:

- 1) внесок даного проекту до зростання цінності компанії:
  - досягнення цільових стратегічних орієнтирів (зростання інвестиційної привабливості та кредитоспроможності компанії, збільшення продуктивності, підвищення конкурентоспроможності та ін);
  - зниження або ліквідацію чинників, що обмежують зростання цінності компанії (вирішення екологічних проблем, заміна зношеного устаткування, підвищення надійності об'єкта тощо);
- 2) мету та завдання проекту;
  - що треба зробити (коротка суть проекту);
  - чого досягти (кількісні орієнтири зростання потужності, збільшення виручки, зниження витрат і т. д.);
  - яким шляхом (основні розглянуті альтернативи реалізації цілей проекту);
  - в які терміни (загальний термін життя проекту, терміни інвестиційної фази і виходу на проектну потужність);

3) опис ініціатора та інших (якщо такі є) учасників проекту (характеристика ініціатора, місця розташування проекту);

4) технічний опис проекту (проводиться на підставі висновку експертів-технологів):

- основні технічні рішення;
- коротке обґрунтування технічної реалізованості проекту;
- екологічна безпека;
- необхідні капітальні витрати (в тому числі вартість будівництва, обладнання і терміни здійснення інвестицій);

5) ринкова життєздатність проекту (визначається на підставі висновку експертів-маркетологів):

- конкурентна структура ринку і перспективи;
- конкурентні позиції компанії і їх посилення з урахуванням реалізації проекту;

6) економічна ефективність (визначається на підставі висновку експертів-фінансистів).

### **Завдання до теми 1**

Відповідно до пріоритетних напрямів, визначених Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». теми дипломного проекту студент повинен обрати напрямок інноваційної діяльності екологічного спрямування. Обґрунтувати варіанти можливих проектів. Визначити інноваційні характеристики обраного проекту.

Інформація має бути структурована за розділами:

- назва проекту та інноваційного продукту/інноваційної продукції
- стислий опис проекту;
- відповідність пріоритетним напрямам, визначеним чинним законодавством;
- основні техніко-економічні показники проекту;
- організаційні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери;
- термін реалізації проекту;
- витрати на реалізацію проекту і строк його окупності;
- необхідний обсяг фінансування;
- основні ринки збуту інноваційного продукту/інноваційної продукції;
- джерела і умови фінансування проекту:
  - власні кошти;
  - залучені кошти;
  - кредити банків та умови їх залучення;
  - інші джерела;

- основні виробничі показники за період реалізації інноваційного проекту (загальний обсяг виробництва у вартісних і натуральних показниках);
- стислий перелік робіт та необхідні обсяги фінансування при створенні інноваційного продукту/інноваційної продукції.

### ***Питання для самоперевірки***

- 1 Види інноваційних проектів.
- 2 Особливості інноваційних проектів
- 3 Етапи розробки інвестиційного проекту.
- 4 Особливості бізнес-планування інноваційних проектів.

**Література:** 1, 2, 3.

## **Тема 2**

### **Принципи та послідовність розроблення бізнес-плану**

#### ***Мета роботи***

- 1 Розглянути сутнісну характеристику бізнес-плану.
- 2 Визначити цілі розроблення бізнес-плану.
- 3 Розглянути загальну методологію розроблення та бізнес-плану.
- 4 Надати вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.

#### **Загальні відомості**

Одним з дієвих інструментів контролю управління інноваційним проектом є бізнес-план. В умовах ринкових відносин обґрунтоване прийняття рішення щодо вибору альтернативних інноваційних проектів неможливе без чітко продуманого та складеного бізнес-плану. Бізнес-план є робочим інструментом, за допомогою якого забезпечується комплексне бачення цілей та способів їх досягнення, а також всіх ризиків, які супроводжують реалізацію інноваційного проекту. Бізнес-план дозволяє найбільш ефективно оцінити інноваційну бізнес-ідею, її реальність, потенційну прибутковість та можливі ризики. Успішна реалізація інноваційних проектів в процесі ведення бізнесу дозволяє досягати конкурентних переваг, підвищувати прибутковість діяльності підприємства та розвиватися у довгостроковій перспективі.

*Призначення та цілі* бізнес-плану інноваційного проекту полягають у наступному:

- 1) бізнес-план дає можливість оцінити існуючу економічну ситуацію і власні інноваційні можливості, визначити перспективи ведення та розвитку бізнесу, визначити всі необхідні дії по досягненню поставлених цілей

(цінним є не тільки кінцевий результат у вигляді документально оформленого бізнес-плану, але й сам процес його підготовки. Ті, хто приймають участь у цьому, набувають досвід спільної діяльності і ділового спілкування, а також обґрунтований мотивований погляд на перспективи розвитку бізнесу);

2) у процесі ґрунтовної підготовки бізнес-плану аналізуються ринкові тенденції, складаються прогнозні звіти, порівнюються фактичні значення показників з запланованими, що у сукупності дає можливість виявити та усунути проблеми до того, як вони можуть виникнути в процесі реалізації інноваційного проекту, тобто бізнес-план дає можливість запровадити заходи щодо мінімізації ризиків в разі небажаного розвитку подій;

3) вивчення перспектив розвитку майбутнього ринку збуту дозволяє виробляти тільки ту продукцію (продукт), яка буде користуватися попитом;

4) оцінка витрат, необхідних для випуску і реалізації продукції, виробленої з використанням інновацій, а також їх співставлення з цінами продажу дозволяє виявити потенційну прибутковість інноваційної бізнес-ідеї;

5) бізнес-план дозволяє залучити інвестиції або отримати кредит для реалізації інноваційного проекту (якщо не вистачає власних коштів). Інвестору або кредитору необхідно у письмовій формі надати переконливі докази того, що надані ними кошти окупляться з мінімальними для них ризиками.

Крім вищенаведеного, бізнес-план дозволяє визначити критерії та показники, за якими проводиться контроль за процесом реалізації інноваційного проекту, тобто бізнес-план можливо використовувати як дієвий інструмент контролю та управління інноваційним проектом. Бізнес-план стає стандартом, з яким команда проекту звіряє результати своєї роботи і вносить необхідні корективи. При цьому всі працівники команди проекту чітко розуміють свої задачі, мають можливість оцінити свій особистий вклад у досягнення поставлених цілей і визначити власні перспективи, пов'язані зі спільним для всіх проектом.

Технології бізнес-планування відрізняються рівнем деталізації і переліком показників, які використовуються для обґрунтування економічних вигод від реалізації бізнесових ідей. Аналіз технологій бізнес-планування на промислових підприємствах показав, що більшість із них базується на стандартах ЮНІДО, ЄБРР, KPMG, BFM Group, а також MasterPlans, TACIS.

При оформленні бізнес-плану необхідно звернути увагу на наступне:

- відсутність граматичних та орфографічних помилок у тексті;
- палітурка для невеликого за обсягом бізнес-плану може бути м'якою, для документу, в якому налічується більше 80 сторінок – твердою;
- оформлення має бути охайним

## Завдання до теми 2

Провести аналіз джерел інформації при складанні бізнес-плану екологічно орієнтованого проекту. Охарактеризувати початкові стадії роботи над бізнес-планом. Визначити структуру бізнес-плану обраного інноваційного проекту екологічного спрямування. Визначити ступінь новизни інноваційного продукту (послуги). Надати опис проекту.

Вимоги до опису проекту:

Довільний текст, у тому числі з додатками. У додатках можуть бути наведені фотографії, ілюстрації, рекламні проспекти нової продукції, інші роз'яснювальні матеріали.

Інформація має бути структурованою за такими розділами:

- призначення інноваційного продукту/інноваційної продукції;
- технічні параметри;
- характеристики інноваційного продукту/інноваційної продукції, у тому числі щодо новизни (технологічних та технічних показників, експлуатаційних характеристик тощо);
- переваги над аналогами в країні і за кордоном (порівняльні технологічні, технічні та експлуатаційні характеристики, конкурентоспроможність інноваційного продукту/інноваційної продукції на вітчизняному та світовому ринках).

### *Питання для самоперевірки*

- 1 Особливості вимог, яких необхідно дотримуватися при складанні бізнес-плану інноваційного проекту.
- 2 Аналіз зарубіжного досвіду розроблення бізнес-планів в екологічній сфері.
- 3 Види бізнес-планів: бізнес-план для внутрішнього та зовнішнього використання.
- 4 Найбільш поширена структура бізнес-плану, орієнтована на залучення інвестицій у інноваційні проекти в природоохоронній діяльності.
- 5 Функції бізнес-плану у ринковій системі господарювання.

**Література: 1, 2, 3, 4.**

## Тема 3

### **Зміст основних розділів бізнес-плану**

#### *Мета роботи*

- 1 Визначити структуру бізнес плану та зміст основних розділів.
- 2 Проведення дослідження ринку.
- 3 Визначення мети й логіки розроблення маркетинг-плану інноваційного проекту.

- 4 Розробка стратегії збуту та реалізації екологічної продукції (послуг) фірми.
- 5 Визначення прогнозованих обсягів продажу екологічної продукції.

### Загальні відомості

Суворого стандарту щодо складання бізнес-плану не існує. Його склад, структура і деталізація визначаються специфікою бізнесу, розміром підприємства, цілями, з якими складається бізнес-план, перспективами розвитку бізнесу. До бізнес-плану інноваційного проекту у разі необхідності крім стандартних розділів додається розділ «Правовий захист». Представимо укрупнену структуру та зміст бізнес-плану інноваційного проекту:

- *резюме* – наводяться головні результати і висновки бізнес-плану в цілому та кожного розділу. Головна мета резюме – привернути увагу та справити сприятливе враження на потенційних інвесторів;

- *аналіз ринкової ситуації* – описується сучасний стан і тенденції макроекономічних процесів; наводяться результати SWOT-аналізу; описується сфера бізнесу (галузь) та перспективи його розвитку; представляються результати аналізу ринку збуту, конкурентів. Обов'язково наводяться ключові фактори успіху та конкурентні переваги, якими володіє підприємство;

- *план маркетингу* – наводиться маркетингова стратегія – програма дій, спрямована на доведення інноваційного продукту (продукції) до споживачів, яка включає такі основні складові: товар, ціна, розподіл, просування. Особливо відмічається призначення, технічні параметри, новизна споживчих якостей, переваги перед аналогами або унікальність інноваційного продукту (продукції);

- *план продажів* – представляються результати прогнозу продажів інноваційного продукту (продукції);

- *план виробництва* – обґрунтовується вибір підприємством виробничого процесу та необхідного обладнання, використання яких забезпечуватиме належну якість інноваційного продукту (продукції);

- *організаційний план* – показується, як за допомогою організаційної структури підприємства досягнути цілей, описаних у бізнес-плані;

- *правовий захист* – наводиться рівень розкриття інформації про інноваційний продукт (продукцію) (демонстрації на виставках, представлення у засобах масової інформації); підтверджується наявність охоронних документів (патентів, авторських свідоцтв); складаються у разі необхідності угоди про відступлення (перевідступлення) прав власності; у разі проведення патентних досліджень наводиться інформація про мету досліджень, глибину пошуку та про самого дослідника; підтверджується наявність або потреба придбання сертифікатів (відповідності, якості, гігієнічності);



- *фінансовий план* – наводиться фінансове обґрунтування доцільності реалізації бізнес-плану: прогнози фінансові звіти, показники оцінки ефективності інноваційного проекту;

- *ризиків і гарантій* – описуються ризики, які супроводжують реалізацію інноваційного проекту та конкретні заходи щодо їх мінімізації.

### **Завдання до теми 3**

Здійснити оцінку цільового ринку фірми, яка бажає реалізувати інноваційний проект в екологічній сфері. Провести аналіз споживачів, соціально-економічного та екологічного середовища. Провести аналіз каналів збуту готової екологічної продукції. Провести аналіз конкурентних переваг екологічної продукції

Інформація має бути структурована за розділами:

- потенційні покупці і планові обсяги продажів протягом терміну реалізації проекту за роками (назви фірм або організацій, перший продаж або ні, обґрунтування);

- наявність попиту споживачів, укладених договорів на постачання інноваційного продукту/інноваційної продукції;

- конструктивні особливості інноваційного продукту/інноваційної продукції та аналогів;

- аналіз конкурентоспроможності (наявність конкурентів, потенційні конкуренти, їх цілі, переваги і недоліки конкурентів та їхнього інноваційного продукту/інноваційної продукції, наявність компаній – монополістів або таких, що займають домінуючу позицію в сфері, сегментація (розподіл) ринку між конкурентами підприємства);

- конкурентоспроможність інноваційного продукту/інноваційної продукції на вітчизняному та світовому ринках;

- оцінка насиченості ринку, тобто ступеня задоволення потреб потенційних покупців у запропонованому інноваційному продукті/інноваційній продукції в Україні і за кордоном:

- потреба ринку - за роками;
- сегмент ринку, який буде охоплено виконавцем;
- сегмент ринку, який буде охоплено конкурентом;
- у т.ч. за імпортом.

Обов'язково зазначаються джерела інформації, на підставі яких робиться аналіз ринку інноваційного продукту/інноваційної продукції

### ***Питання для самоперевірки***

- 1 Вплив на конкуренцію зовнішніх факторів.
- 2 Аналіз зовнішнього середовища: політика та законодавство.
- 3 Концепція рекламної діяльності і політика підтримки нової

- екологічної продукції.
- 4 Зворотний зв'язок зі споживачами та врахування їх побажань щодо якості продукції.

**Література:** 1, 4.

## **Тема 4**

### **Механізм контролю реалізації бізнес-плану інноваційного проекту**

#### ***Мета роботи***

- 1 Визначення необхідності впровадження механізму контролю, як необхідного засобу підвищення ефективності реалізації бізнес-плану
- 2 Обґрунтування особливостей реалізації проектів на підприємстві екологічного спрямування .
- 3 Визначення основних видів контролю реалізації бізнес-плану інноваційного проекту.

#### **Загальні відомості**

Основними етапами процесу управління за результатами є процес визначення *результатів*, процес *управління по ситуації* та процес *контролю результатів реалізації бізнес-плану*.

***Процес визначення результатів*** починається із глибокого аналізу намірів, на основі якого прогнозуються бажані результати для різних рівнів. Цей процес закінчується побудовою лінії діяльності й комерційних ідей для її здійснення. Результати, що відповідають устремлінням підприємства, виражаються у вигляді цілей, стратегій, ключових результатів і проміжних цілей. Результати, що відповідають устремлінням керівного персоналу, проявляються у вигляді ключових результатів, цілей і календарних планів використання робочого часу. Устремління кожного члена колективу проявляються у вигляді планів просування по службі.

***Процес управління по ситуації*** можна назвати ще управлінням по днях. Ядром цього процесу є організація справ, діяльності людей й оточення таким чином, щоб плани перетворювалися в бажані результати. Особливо важкою справою є управління людьми й оточенням, яке неможливо передбачати у всіх деталях.

Володіння мистецтвом управління по ситуації припускає, що керівники мають здатність передбачати й виявляти зовнішні й внутрішні ситуаційні фактори. Необхідно володіти різними стилями керівництва й впливу, щоб використати їх відповідно до вимог сформованої ситуації. Крім того, при управлінні по ситуації потрібні напористість і творчий підхід.

***У процесі контролю*** з'ясовується, які результати реалізації бізнес-

проекту досягнуті за планом, а які випадково. Важливою частиною процесу контролю є прийняття рішень по його результатах з метою проведення відповідних заходів. Ці заходи можна запрограмувати для виконання в рамках повсякденного управління. Якщо вони великомасштабні, то їх варто враховувати при стратегічному плануванні.

Таким чином, управління за результатами можна визначити як процес, спрямований на досягнення комерційних і підтримуючих результатів, у якому:

- за допомогою планування визначаються в різних інтервалах часу наміру підприємства і його персоналу (інакше кажучи, вимоги до результатів й очікувані результати);

- наполегливе здійснення планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми й оточенням;

- результати оцінюються для прийняття рішень, що ведуть до здійснення наступних заходів.

В управлінні за результатами найбільш важлива саме орієнтація на результат. При управлінні за результатами можливості підприємства використовуються так, щоб плани діяльності простиралися від їх стратегічного рівня до планів індивідуального використання робочого часу працівниками. Уже на етапі планування активізується використання волі й мислення всіх співробітників підприємства.

При управлінні за результатами поряд із плануванням високо цінуються виконання планів (оперативне управління) і контроль як рівноправні етапи процесу управління. Творчий підхід, обов'язковість виконання планів і напористість також є істотними рисами управління за результатами. До найважливіших факторів, що направляють діяльність підприємства, варто віднести почуття клієнтури. Істотною рисою управління за результатами можна вважати й уважне ставлення до випадковостей поряд із запланованими й очікуваними результатами. Опираючись на отриманий результат, необхідно робити відповідні висновки для вдосконалення діяльності підприємства й кожного працівника.

Особлива увага приділяється питанням удосконалення персоналу, оцінки його роботи й системи заохочення. При управлінні за результатами здійснюється збалансований розвиток підприємства і його працівників.

#### **Завдання до теми 4**

Розробити організаційний план інноваційного проекту екологічного спрямування та календарний план виконання робіт за проектом.

Інформація має бути структурована за розділами:

- стислий перелік технологічних процесів виготовлення інноваційного продукту/інноваційної продукції;
- перспективний план капіталовкладень

- обсяг виробництва, що планується
- опис наявних і необхідних для виробництва інноваційного продукту/інноваційної продукції устаткування і приміщень;
- кількість і кваліфікація виробничого персоналу (детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах);
- розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі.

### ***Питання для самоперевірки***

- 1 Виробнича програма: виробничі потужності, обсяги потреб ринку, види продукції, приріст обсягів продукції.
- 2 Виробничі ресурси та інфраструктура.
- 3 Аналіз впливу зовнішніх факторів на виробничу діяльність фірми.
- 4 Моделювання організаційної структури фірм.
- 5 Оплата праці та система мотивації спеціалістів з екологічної діяльності.
- 6 Використання праці сторонніх спеціалістів.
- 7 Аналіз умов безбитковості та платоспроможності

## **Тема 5**

### **Методичні підходи щодо оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм**

#### ***Мета роботи***

- 1 Обґрунтувати завдання та основні методичні підходи щодо оцінки ефективності.
- 2 Визначити критерії та показники еколого-економічної ефективності інноваційних проектів.
- 3 Оцінка ризиків при бізнес-плануванні інноваційних проектів екологічного спрямування.
- 4 Дослідження проблем оцінки еколого-економічної ефективності інноваційних проектів.

#### **Загальні відомості**

Інноваційний проект, ефективний для підприємства певної галузі чи регіону, може виявитися непридатним для інших через об'єктивні та суб'єктивні причини, наприклад, умови розміщення, рівень компетентності персоналу, політичну волю місцевої влади та населення тощо.

На практиці оцінка інноваційних проектів суб'єктів господарювання проводиться на основі критеріїв, що враховують основні фактори впливу на їх ефективність.

Науково-технічні критерії враховують:

- перспективи впровадження науково-технічних рішень;
- патентну чистоту продукції і патентоспроможність технічних рішень, що використовуються;
- перспективність застосування очікуваних результатів у майбутніх розробках.

До виробничих критеріїв належать: забезпеченість виробництва матеріально-технічними та трудовими ресурсами та необхідним устаткуванням; технологічність нововведень; забезпеченість виробництва кваліфікованим персоналом; екологічні вимоги.

**Ринкові критерії** передбачають: відповідність проекту потребам ринку; комерційний успіх від провадження проекту; рівень реклами для просування запропонованого продукту на ринок; конкурентоспроможність продукції за ціною та якістю, захищеністю від старіння тощо.

**Економічні критерії** містять дані про: необхідні обсяги фінансування для реалізації проекту; передбачуваний річний прибуток; термін окупності проекту; частку власних коштів підприємства у повній вартості проекту.

**Соціальні та екологічні критерії** визначають: вплив реалізації проекту на рівень зайнятості населення; вплив виробничих процесів, задіяних у реалізації проекту, на навколишнє природне середовище тощо.

Оцінювання інноваційного проекту здійснюється визначенням:

1) міри відповідності ринковій та інноваційній стратегіям підприємства, тобто наскільки ідея (задум) і завдання проекту збігаються з цілями і стратегіями розвитку підприємства. Формалізована оцінка такої відповідності повинна бути в основі середньо та довгострокової концепції розвитку підприємства в умовах ринкових відносин перехідного періоду;

2) рівня наукової новизни (коефіцієнта новизни), а саме, здійснюється зміна стану інноваційного продукту від виникнення інноваційного задуму до обґрунтування можливості і доцільності створення самого продукту. Проводяться теоретичні й експериментальні дослідження, розробка методик розрахунків і обґрунтування оптимальних схем компонувань моделей (макетів, експериментальних зразків) виробів. Здійснюється розробка проекту та техніко-економічного обґрунтування розробки нового продукту (системи, устаткування, комплексу). На стадії науково-дослідних робіт перевіряється патентна чистота проведених наукових досліджень і розробок, рівень дослідно-конструкторських робіт (ДКР) - (коефіцієнт прогресивності). ДКР є основою визначення типового життєвого циклу виробничих інновацій і розробки робочої конструкторської документації для виготовлення дослідного зразка продукції. ДКР завершуються іспитом і прийманням дослідних зразків нових продуктів. При цьому оцінюється імовірність розгортання серійного виробництва цих продуктів;

3) стану розвитку виробництва, якому передуює підготовка до освоєння нового продукту; виготовлення та приймання виробів настановної серії;

проведення кваліфікаційних (настановних) іспитів; сертифікація типу продукції за зразками настановної серії. При проектуванні розширеного виробництва за рахунок впровадження нового продукту обґрунтовується збільшення виробничої потужності підприємства; проводиться навчання виробничого персоналу новим технологічним процесам, правилам роботи на новому обладнанні; здійснюється вибір системи контролю якості, засобів виміру і контролю, оцінюється необхідність залучення суміжників на усіх етапах виробництва інноваційної продукції;

4) рівня потреби в інноваціях. Для реалізації інноваційного проекту необхідно, щоб маркетингові дослідження продуктового ринку на основі прогнозування потреби у виробничих інноваціях підтвердили його потребам та виявили конкретних майбутніх споживачів. При цьому визначається прогнозний попит на інноваційний продукт, що на початковий період пропозиції його на ринку через патентну чи іншу тимчасову монополію певного підприємства (організації) на новий продукт буде одночасно попитом на його продукцію. Кінцевою метою інноваційного маркетингу є оцінка обсягу продажів, що буде забезпечений у результаті випуску нового продукту, крім того - загальний розмір ринку, частку ринку, термін випуску нової продукції, канали її просування на ринок тощо;

5) обсягів інвестицій. При виборі інноваційного проекту велике значення має правильна оцінка ефективності виробничих інновацій. На підприємствах новий інноваційний проект розглядається у сукупності з уже обґрунтованими інноваційними проектами, що мають свої джерела та обсяги фінансування. Зазвичай, підприємство направляє ресурси на розробку декількох інноваційних проектів, у цьому випадку поява невдач при розробці одного з проектів буде компенсована успіхом від реалізації інших. Крім того, оцінюються кількісно усі витрати, необхідні для створення інноваційного продукту;

б) рівня інноваційного ризику. При реалізації інноваційного проекту завжди виникає невизначеність, обумовлена несприятливими наслідками і ситуаціями. У цьому випадку аналіз таких наслідків (ризиків) дає можливість підприємству (організації) прийняти рішення про доцільність виконання робіт з інноваційного проекту, що оцінюється, і вироблення заходів для захисту від можливих фінансових та інших видів витрат. Щодо інноваційного проекту завжди існує імовірність, що проект виявиться невиправданим з науково-технічної точки зору чи технічно успішний проект зазнає невдачі на інноваційному ринку.

Слід зазначити, що досконало оцінка інноваційного проекту містить аналіз усіх перерахованих вище основних елементів реалізації проекту.

Оцінка та відбір інноваційних проектів може базуватися на різних методиках та орієнтуватися на різні критерії. Вибір методики та критеріїв залежить від специфіки інноваційного проекту, типу галузі та ряду інших

факторів. Загалом економічна ефективність інноваційних проектів залежить від таких чинників:

Перше: при оцінці ефективності інновацій необхідно враховувати не лише загальний обсяг доходу (корисного результату), який очікується за весь строк корисного використання нововведення, але і його приріст, порівняно з аналогами. Це означає, що при техніко-економічному обґрунтуванні вибору найкращого варіанту інновацій слід виходити як з теорії порівняльної оцінки ефективності, так і з теорії абсолютної ефективності. Порівняльна ефективність дає можливість обрати найкращий варіант з можливих. Своєю чергою, абсолютна ефективність інновацій дає змогу оцінити реальний вплив обраного варіанту проекту на покращення господарської діяльності підприємства. Тобто, вибір найкращого варіанту не означає, що він найліпший із тих, що існують у природі.

Друге: ефективність інновацій переважно залежить від життєздатності проекту, тому рекомендується розрізняти:

- а) розрахунковий рік впровадження;
- б) перший рік після закінчення нормативного строку освоєння нововведення;
- в) початковий строк корисного використання інновацій;
- г) строк корисного використання нововведення;
- д) останній рік строку корисного використання інновацій.

Зазвичай, за розрахунковий рік впровадження приймається другий або третій календарний рік серійного випуску нової продукції або другий рік користування новою технології, нових методів організації управління, виробництва, праці тощо.

За початковий рік строку корисного використання інноваційного проекту приймається рік початку фінансування робіт з його реалізації. Такий підхід не завжди прийнятний для оцінки ефективності нововведення, оскільки одноразові витрати на його реалізацію можуть здійснюватися протягом багатьох років. При цьому одночасно може бути отриманий корисний результат, наприклад при масштабних інноваційних проектах та участі в їх реалізації зацікавлених державних та комерційних структур.

Виходячи з цього, при оцінці ефективності інновацій усі витрати (одноразові та поточні), а також заплановані результати приводяться до розрахункового року за допомогою як коефіцієнтів дисконтування, так і коефіцієнтів нарощування. На відміну від цього, при оцінці ефективності інноваційних проектів приведення поточних витрат та результатів здійснюється шляхом їх дисконтування до початкового року здійснення одноразових витрат.

Третє: при оцінці ефективності нововведень, на відміну від оцінки ефективності інвестицій, слід більше приділяти уваги процесу вибору найкращого варіанту з можливих. При відборі найкращого варіанту необхідно забезпечити їх зіставлення не лише за фактором часу, але й за

обсягом виробництва нової продукції (робіт), та за якісними соціальним та екологічними факторами. Критерії для порівняння варіантів такі:

- на етапі формування портфеля науково-дослідних робіт - показники найкращої техніки, спроектованої в Україні або за кордоном, яка може бути закуплена в необхідній кількості або розроблена та виготовлена на основі ліцензії в країні. За відсутності аналогів для порівняння та неможливості використання даних про іноземні аналоги за базу для порівняння приймаються показники найкращої вітчизняної техніки;

- на етапі формування планів з освоєння нововведення - показники замінної техніки (аналогу);

- на етапі техніко-економічного обґрунтування вибору найкращого варіанту має дотримуватися як державний підхід, так і підхід, що враховує інтереси виробників та інвесторів (інвесторів проекту), що передбачає:

а) оцінку ефективності з урахуванням суміжних позитивних та негативних результатів в інших сферах економіки (соціальної, екологічній та зовнішньоекономічній);

б) проведення розрахунків економічної ефективності на стадіях усього життєвого циклу інновацій, у т. ч. НДДКР, освоєння, серійне виробництво, а також період його використання;

в) застосування у розрахунках системи економічних нормативів (витрат, оподаткування, плати за землю, страхування ризиків, нормативних розрахунків з банками за кредити, нормативів перерахунку валютної виручки тощо);

г) розрахунок показників народногосподарської ефективності, які враховують вплив інновацій на державні інтереси (через систему податків та зборів), інтереси виробників та споживачів.

При оцінці ефективності інновацій витрати та доходи, що формуються до початку розрахункового року, коригуються на коефіцієнт нарощування, а після його закінчення - на коефіцієнт дисконтування. Приведення різних за часом витрат до розрахункового року здійснюється лише при визначенні оціночних показників ефективності з метою прийняття рішення про доцільність реалізації нововведення.

Четверте: методи оцінки ефективності інновацій мають враховувати державні інтереси, інтереси творців, виробників, споживачів та бюджетів, водночас методи оцінки ефективності інвестицій дублюють один одного і дають можливість оцінити ефективність інвестицій лише з позицій інвестора при заданих ним обмеженнях.

П'яте: методи оцінки ефективності нововведень мають містити показники інтегрального (загального) ефекту від створення, виробництва та експлуатації нововведень, що дає можливість не лише дати загальну (комплексну) оцінку ефективності нововведення, але й визначити внесок кожного з учасників інвестиційної діяльності.



Шосте: для оцінки ефективності нововведень доцільно застосовувати не лише методи дисконтування, але й методи компаундингу та ануїтету, у цьому випадку з'являється можливість визначити економічний ефект за кожним роком корисного використання нововведення та найкраще прив'язати показники ефективності з реальними господарськими процесами, які будуть здійснюватися в економіці. На відміну від цього, при оцінці ефективності інвестиційних проектів витрати та результати, що проектуються на майбутнє, приводяться до поточного року методом дисконтування, що обтяжує можливість визначення економічного ефекту за кожним кроком корисного використання інвестиційного проекту, і, як наслідок, не дає можливості оцінити значення показників ефективності у недалекій перспективі.

Сьоме: оцінка ефективності нововведень обумовлює використання двох норм доходу на капітал: норму для приведення одноразових витрат до розрахункового року, яка приблизно має відповідати нормі прибутку, яку гарантує банк інвесторам за депозитними рахунками; друга норма доходу узгоджує інтереси інвесторів та виробників нововведень. До речі, методи оцінки ефективності інвестицій ґрунтуються тільки на єдиній нормі доходу на капітал.

З урахуванням викладеного, можна зробити висновок, що для оцінки ефективності інновацій має використовуватися система показників, а не один з них, яким би не був він багатим за економічним змістом.

## **Завдання до теми 5**

Розробити фінансовий план інноваційного проекту Вихідні дані для розрахунку фінансового плану формуються на основі таких розділів:

- дослідження та аналіз ринків збуту інноваційного продукту/інноваційної продукції;
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності.

На основі зазначених розділів у фінансовому плані здійснюється прогнозування фінансових результатів

Інформація має бути структурована за розділами:

- джерела інвестицій за проектом та гарантії їх надходження. Розрахована на проект потреба в інвестиціях співставляється з джерелами фінансування (покриття) цієї потреби
- необхідні фінансові кошти та їх призначення у вигляді кошторису витрат за проектом

- додаткові джерела фінансування проекту (за наявності) окремо (залучені кошти, фонди, кредити банків, договори тощо) і в загальній сумі;
- документи, на підставі яких визначена частка виконавця в планованому обсязі продажів;
- раніше використані кошти і джерела фінансування подібного проекту або його частини).

Визначити економічну ефективність проекту. Інформація має бути структурована за розділами:

- економічна доцільність реалізації проекту (показники зниження енергоємності, матеріалоємності виробництва інноваційного продукту/інноваційної продукції, збільшення експорту, зменшення імпорту тощо);
- термін окупності проекту;
- сума зборів та відрахувань, які будуть отримані бюджетом і позабюджетними фондами за період реалізації проекту;
- індекс прибутковості проекту).

Визначити соціальну ефективність проекту. Зазначається соціальна спрямованість проекту (кількість збережених або новостворених робочих місць, покращення умов та підвищення якості праці, зростання заробітної плати тощо).

Інформація має бути структурована за розділами:

- кількість задіяних робочих місць, у тому числі новостворених;
- підвищення кваліфікації працівників;
- інше.

Визначити екологічну ефективність проекту.

Наводиться інформація про стан навколишнього середовища, існуючі проблеми, першочерговість їх вирішення, джерела фінансування проведення природоохоронних заходів з визначенням термінів виконання.

Вказується на відповідність бізнес-плану вимогам законодавчих актів та інших нормативних документів щодо допустимого негативного впливу на оточуюче середовище. При перевищенні допустимих норм такого впливу визначаються шляхи його зменшення.

Вказуються наявні очисні споруди, їх стан та потреба в додаткових заходах щодо охорони навколишнього середовища, окремих його складових (повітря, води, лісових та інших ресурсів), утилізації відходів виробництва, пакувальних матеріалів; очистки промислових стоків і скидів; рекультивації земель тощо.

Аналізуються можливі екологічні наслідки проекту та визначаються витрати, пов'язані з виконанням природоохоронних заходів).

Визначити інші види ефектів.

### ***Питання для самоперевірки***

- 1 Сутність експертизи бізнес-планів інноваційних проектів.
- 2 Типові недоліки та помилки у бізнес-плануванні.
- 3 Причини недоліків та помилок у бізнес-плануванні.
- 4 Подолання недоліків бізнес-плану.

## **Тема 6**

### **Презентація бізнес-плану інноваційного проекту**

#### **Мета роботи**

- 1 Надати короткий опис інноваційного проекту, еколого-економічного ефекту від його реалізації.
- 2 Визначити особливості подання презентації розробленого бізнес-плану.
- 3 Визначення типу бажаного фінансування інноваційного проекту.
- 4 Обґрунтування загальних умов реалізації інноваційного екологічно орієнтованого проекту.

#### **Загальні відомості**

Презентація бізнес-плану — це публічна його рекомендація зацікавленим особам.

У процесі презентації бізнес-план повинен викликати відчуття оптимізму і ентузіазму. Тривалість презентації зазвичай складає приблизно 20 хв. Після цього підприємець має бути готовий відповісти на питання, оскільки найголовніше завдання презентації бізнес-плану полягає в налагодженні діалогу з потенційними клієнтами.

Презентація бізнес-плану здійснюється з метою:

- 1) ознайомлення зацікавлених юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;
- 2) демонстрації в найдоступнішій формі суті підприємницької ідеї, ділових якостей підприємця і його команди;
- 3) налагодження активних підприємницьких стосунків з потенційними кредиторами і інвесторами.

Основними завданнями презентації є:

- 1) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у реалістичності проекту і доцільності його реалізації;
- 2) якнайповніше врахувати в процесі презентації інтереси потенційних інвесторів або кредиторів;
- 3) обґрунтувати обсяги необхідних фінансових ресурсів і напряму їх використання;
- 4) обговорити можливі типи і джерела виникнення ризиків, розкрити

способи їх зменшення або нейтралізації;

5) висвітлити найпривабливіші сторони підприємницького проекту, ділові якості підприємця і його команди.

У процесі презентації бізнес-плану необхідно досягти розумного компромісу між інтересами як кредитора (здатність повернути кредит і виплачувати відсотки), так і інвестора (прибутковість, рівень ризику, посилення позицій на ринку). Тому ба-жано прокоментувати такі питання, як:

- очікування від продажу в динаміці;
- необхідний обсяг інвестування і напряму його використання;
- величина прибутковості вкладеного капіталу;
- можливість повернути позику в обумовлений термін;
- можливі типи ризиків.

Для більшої наочності і переконливості бажано, щоб презентацію проводив керівник особисто, широко використовуючи

схеми, рисунки, таблиці. Важливим є також попереднє ознайомлення учасників з ключовими положеннями і показниками бізнес-плану. Якщо в процесі презентації майбутні партнери можуть оглянути зразки або інші наочні матеріали, то це підсилить враження від усної розповіді.

Таким чином, процес презентації охоплює такі ключові моменти, як:

- а) характеристика підприємства, унікальність запропонованої ним продукції або послуг;
- б) дослідження ринку, визначення основних клієнтів і конкурентів;
- в) маркетингова стратегія;
- г) необхідні обсяги початкових інвестицій;
- д) команда, яка реалізовуватиме бізнес-план;
- е) умови повернення кредиторам і інвесторам вкладених коштів.

#### Завдання до теми 6

Обрати ключові моменти із розроблених протягом семестру розділів бізнес-плану інноваційного проекту екологічного спрямування. Використовуючи програму Microsoft PowerPoint зробити презентацію проекту та представити її на практичному занятті.

#### ***Питання для самоперевірки***

- 1 Роль презентації бізнес-планів у досягненні позитивних управлінських рішень в екологічній сфері.
- 2 Передумови перспективності інноваційного проекту.
- 3 Особливості процесу презентації.
- 4 Засоби підвищення ефекту від проведення презентації.

## ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Е. М. Коршунова Бизнес-план инвестиционного проекта: учеб. пособие / Е. М. Коршунова, Н. А. Малинина, К. В. Малинина, СПб.: Гос. архит.-строит. ун-т. – СПб., 2011. – 135 с. (Електронний варіант)
2. И.И.Дегтяревич Бизнес-планирование: Учебное пособие. Учебно-методический центр Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, 2005 – 81 с. (Електронний варіант)
3. Сергеев, В. А. Основы инновационного проектирования: учебное пособие/ В. А. Сергеев, Е. В. Кипчарская, Д. К. Подымало; под редакцией д-ра техн. наук В. А. Сергеева. – Ульяновск: УлГТУ– 246 с. (Електронний варіант)
4. Наказ МОН України Про затвердження примірної структури бізнес-плану інноваційного проекту № 1764 від 13.12.2013 р. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/1711->
5. [www.library-odeku.16mb.com](http://www.library-odeku.16mb.com).

## ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Барроу К. Бізнес-план : практ. пос. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун ; пер. з 4-го англ. вид. ; пер. М. Ю. Зарицька, Г. А. Карасьова. – К. : Знання; КОО, 2005. – 434 с.
2. Пахомова Н. В. Экономика природопользования и экологический менеджмент: учебник для вузов / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1999. – 488 с.
3. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 1998. – 208 с.
4. Прокопенко О. В. Екологізація інноваційної діяльності: мотиваційний підхід: монографія / О. В. Прокопенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 392 с.
5. Мельник Л.Г. Экологическая экономика: Учебник. / Мельник Л.Г. – Сумы: Университетская книга, 2001. – 350 с.
6. Волков О. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 662 с.
7. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К.: Знання, 2006. – 423 с.
8. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 239 с.
9. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ  
«Бізнес-планування інноваційних проєктів»**

Укладач: Дем'яненко С.Г.

---

Підп. до друку  
Умов. друк. арк.

Формат 60×84/16  
Тираж

Папір друк.  
Зам. №

Надруковано з готового оригінал-макета

---

Одеський державний екологічний університет,  
65016, м. Одеса, вул. Львівська, 15