

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

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до самостійної роботи та виконання індивідуального завдання
з дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ»
для студентів усіх форм навчання**

Напрямок підготовки «Менеджмент»

Одеса – 2015

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до самостійної роботи та виконання індивідуального завдання
з дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ»
для студентів усіх форм навчання

Напрямок підготовки «Менеджмент»

«Затверджено»
на засіданні методичної комісії
еколого-економічного факультету
протокол №_6_ від 16.03.2015 р.

Одеса - 2015

Методичні вказівки до самостійної роботи та виконання індивідуального завдання з дисципліни «Управління інноваціями» для студентів усіх форм навчання за напрямом «Менеджмент» / Укладач: к.е.н. Смірнова К.В. - Одеса: ОДЕкУ, 2015. - 26 с., укр. мова.

Зміст

1. Загальна частина.....	4
1.1. Передмова.....	4
1.2. Програма дисципліни.....	5
1.3. Рекомендована література.....	7
2. Методичні вказівки до самостійної роботи та виконання індивідуального завдання.....	9
2.1. Організація самостійної роботи студентів.....	9
2.2. Повчання по вивченню тем з дисципліни.....	10
2.3. Вимоги до виконання індивідуального завдання.....	15
2.3.1. Вимоги до підготовки та захисту реферату.....	15
2.3.2. Вимоги до написання та оформлення контрольної роботи	17
2.3.3. Варіанти контрольних робіт.....	18
3. Організація контролю знань та вмінь.....	24

1. Загальна частина

1.1. Передмова

Ринкові умови господарювання створюють для більшості ринкових суб'єктів середовище високої конкуренції, яке вимагає від них здатності формувати конкурентні переваги як у сфері виробництва товарів, так і в сфері їх просування на ринок. Конкурентні переваги досягаються завдяки впровадженню новацій – суттєво нових методів і засобів здійснення виробничої та комерційної діяльності.

Сьогодні високих результатів підприємства можуть досягати лише за систематичного і цілеспрямованого новаторства, націленого на пошук можливостей, які відкриває середовище господарювання щодо виготовлення і впровадження нових видів товарів та послуг, освоєння нових ринків і форм організації виробництва. Це передбачає особливий, новаторський стиль господарювання, в основі якого – орієнтація на нововведення, систематична і цілеспрямована інноваційна діяльність. Зазначене зумовлює значимість та потребу знань з курсу «Управління інноваціями», який належить до нормативної частини освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за напрямом 6.030601 «Менеджмент».

Вивчення дисципліни здійснюється під час аудиторних занять та самостійної роботи студента. Загальний обсяг навчального часу становить 108 годин, з них на самостійну роботу студентів відведено 63 години.

Метою вивчення дисципліни є формування системи знань з управління інноваційною діяльністю, визначення стратегії і тактики інноваційного забезпечення суб'єктів господарювання.

Завдання вивчення курсу – допомогти студентам засвоїти теорію і практику управління інноваціями на підприємстві, опанувати стратегію і тактику інноваційного забезпечення підприємства, знаходження оптимальних інноваційних рішень.

Практика інноваційного менеджменту достатньо індивідуальна й потребує творчого підходу до моделювання управлінських ситуацій та їх вирішення, до управління інноваційною діяльністю організації в цілому.

Формування висококваліфікованого спеціаліста потребує самостійності у проведенні аналізу, досліджень, розв'язанні виробничих ситуацій та вміння обґрунтовувати вибір у реальних виробничо-організаційних умовах господарювання підприємства.

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації.

Мета самостійної роботи студентів - сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни «Управління інноваціями» та

формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів - засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань з курсу «Управління інноваціями».

Зміст самостійної роботи студента, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань з дисципліни «Управління інноваціями» визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

При оцінюванні самостійної роботи студента враховуються: якість виконання завдань, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

Підсумковим контролем з дисципліни «Управління інноваціями» є залік.

Результатом вивчення дисципліни є набуття спеціальних професійних компетенцій з управління інноваціями, серед яких:

- визначення якісних і кількісних особливостей економічних процесів з урахуванням інноваційних процесів;
- визначення етапів та параметрів життєвого циклу інновацій;
- управління інноваційними процесами та інноваційним розвитком підприємства;
- визначення та формування попиту на інновації;
- оцінка та організація інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства;
- обґрунтування джерел фінансування інноваційної діяльності;
- обґрунтування та організація реалізації інноваційних проектів;
- комплексна оцінка ефективності інновацій та розробка програм їх комерціалізації тощо.

1.2. Програма дисципліни

Після назви теми у дужках наведено номер рекомендованого для вивчення літературного джерела за списком, що міститься у п.п. 1.3 даних методичних вказівок.

Назва та зміст теми

1. Сутність понять управління інноваціями

(1, С.12-38; 2, С.9-50; 3, С.8-23, 25-49; 4, С.7-43; 6, С.9-48)

- 1.1. Сутність поняття «інновація».
- 1.2. Класифікація інновацій.
- 1.3. Інноваційний процес та інноваційна діяльність.
- 1.4. Становлення теорії інноватики.

2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління

(1, С. 40-65; 2, С.152-158; 4, С. 45-79; 5, С. 7-22; 6, С.56-108;)

- 2.1. Моделі та етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні.
- 2.2. Учасники та завдання управління інноваційною діяльністю.
- 2.3. Ринковий механізм та інфраструктура інноваційної діяльності.

3. Державна підтримка інноваційних процесів.

(1, С. 67-84; 2, С.51-102; 3, С.85-96; 4, С.80-104; 6, С.366-391)

- 3.1. Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів та національна інноваційна система.
- 3.2. Система державного регулювання інноваційної діяльності.

4. Організаційні форми інноваційної діяльності.

(1, С. 86-102; 2, С.209-263; 5, С.170-183, 189-205)

- 4.1. Організаційні структури підтримки інноваційного підприємництва.
- 4.2. Інноваційні венчурні фонди.
- 4.3. Науково-технічне співробітництво.
- 4.4. Науково-технічна кооперація в інноваційних процесах.

5. Управління інноваційним розвитком організації.

(1, С. 104-127, 160-184; 2, С.132-208; 3, С.98-130, 133-141; 4, С.105-122, 209-222; 5, С.63-73; 6, С.109-131)

- 5.1. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації.
- 5.2. Планування інноваційної діяльності.
- 5.3. Організаційні структури управління інноваційною діяльністю.
- 5.4. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності.

6. Управління інноваційним проектом.

(1, С.129-158, 186-203; 2, С. 374-396; 3, С.155-176; 4, С.149-165, 177-208; 5, С.85-96, 138-163)

- 6.1. Інноваційний проект, його основні види, життєвий цикл та фінансування.
- 6.2. Управління реалізацією інноваційних проектів та ресурсне забезпечення.

6.3. Управління проектними ризиками.

7. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації

(1, С.205-223; 3, С.194-206; 4, С.237-260; 5, С.110-123; 6, С.200-221)

7.1. Ефективність інноваційної діяльності.

7.2. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту.

7.3 Соціальна ефективність інноваційної діяльності.

1.3. Рекомендована література

Література, яка знаходиться у бібліотеці ОДЕКУ або бібліотеці кафедри менеджменту природоохоронної діяльності ОДЕКУ у друкованому вигляді позначена курсивом, в електронному вигляді позначена курсивом та зірочкою (*).

Основна література

1. Дудар Т.Г. *Інноваційний менеджмент: Навч. посіб.* / Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 256 с. (*)

2. Захарченко В.І. *Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: Навчальний посібник* / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с. (*)

3. Ілляшенко С.М. *Інноваційний менеджмент: Підручник* / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с. (*)

4. Микитюк П.П. *Інноваційний менеджмент: Навч. посібник* / П.П. Микитюк. – К.: Центр навч. літ., 2007. – 400 с. (*)

5. Петрова Н.Б. *Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: Навч. посібник* / Н.Б. Петрова, Н.Ю. Муциньська, Л.Г. Чеканова. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 248 с. (*)

6. Скібіцький О.М. *Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.* / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбов. л-ри, 2009. – 408 с. (*)

Додаткова література

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-15

2. Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 р. № 1563-VI

3. Василенко В.О. *Інноваційний менеджмент: Навч. посібн./* В.О. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенка. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.

4. Власова Н.О. Економіка та організація інноваційної діяльності [Текст]: навч. посіб. / В.А. Власова, В.А. Гросул, І.Ю. Мелушова; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х.: ХДУХТ, 2010. - 308 с.
5. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник (третє видання) / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.
6. Грабар І.Г. Економіка та менеджмент інноваційної діяльності. Навчальний посібник/ І.Г. Гарбар. – К.: Центр навчальної літератури. – 2009. – 308 с.
7. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Б.Ф. Заблоцький. – Львів: Новий Світ-2000, 2008. – 456 с.
8. Інноваційний менеджмент [текст]: навч. посіб./ Н.М. Буняк, А.Ю. Горбовий, Л.Г. Липич, О.М. Степанюк/ за редакцією д.е.н., проф. Л.Г. Липич. – Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. – 240 с.
9. Йохна М.А. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посібник/ М.А. Йохна, В.В. Стадник. - К.: Вид. центр «Академія», 2005. – 400 с.
10. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 502 с.
11. Куліков П.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / П.М. Куліков, Д.О. Тищенко, Н.В. Кулешова. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2013. – 247 с.
12. Микитюк П.П. Управління інноваціями [Текст]: навч. посіб. / П.П.Микитюк; Терноп. нац. екон. ун-т. - Т.: ТНЕУ, 2013. - 392 с.
13. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник/ Л.І. Михайлова, С.Г. Турчіна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
14. Провайдинг інновацій: Підручник / Денисенко М.П., Гречан А.П., Гаман М.В., Бельтюков Є.А., Ілляшенко С.М. та ін.; за ред. проф. М.П. Денисенка. – К.: "Видавничий дім "Професіонал", 2008. – 448 с.
15. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник / Т.О.Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 423 с.
16. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: підручник / Д.М. Черваньов. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2012. – 1391 с.
17. Школа І.М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / І.М. Школа, І.В. Бутирська. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2010. – 312 с.
18. Экономика и управление инновационной деятельностью: Учебник / Под ред. проф. Перервы П. Г., проф. Вороновского Г.К., проф. Меховича С.А., проф. Погорелова Н.И. - Харьков: НТУ „ХПИ“, 2009. - 1203 с.

2. Методичні вказівки до самостійної роботи та виконання індивідуального завдання

2.1. Організація самостійної роботи студентів

Самостійна робота студента (СРС) є основним засобом набуття певних компетенцій у час, вільний від аудиторних навчальних занять. Індивідуальна робота студента передбачає створення умов для як найповнішої реалізації творчих можливостей студентів через індивідуально-спрямований розвиток їхніх здібностей, науково-дослідну роботу і творчу діяльність. Все це досягається через виконання індивідуальних завдань (ІЗ), які мають на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти отримують у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці (курсіві проекти та роботи, кваліфікаційні роботи).

Зміст самостійної та індивідуальної роботи студентів визначається робочою навчальною програмою дисципліни «Управління інноваціями», методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача.

Методика контролю самостійної та індивідуальної роботи студентів визначається у робочих програмах та методичних вказівках до самостійної роботи студентів з дисципліни «Управління інноваціями».

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни: підручники, навчальні посібники, методичні матеріали, конспект лекцій тощо.

Основною формою індивідуальної роботи є виконання індивідуальних завдань, які студенти виконують самостійно під керівництвом викладача. З дисципліни «Управління інноваціями» студенти денної форми навчання обов'язково готують та захищають реферат, заочної форми навчання - виконують міжсесійну контрольну роботу.

Поточний контроль виконання самостійної та індивідуальної роботи студентів з дисципліни «Управління інноваціями» здійснюється у таких формах: усне опитування під час лекційних та практичних занять; конспект по темах дисципліни, які винесено на СРС; тестування; реферат (ІЗ); контроль виконання міжсесійної контрольної роботи (для студентів заочної форми навчання).

2.2. Повчання по вивченню тем дисципліни

Тема 1. Сутність понять управління інноваціями

Сутність поняття «інновація». Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень. Сучасні аспекти нововведень та розвитку конкуренції.

Управління інноваціями як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами й інноваційною діяльністю. Інноваційний процес та інноваційна діяльність. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями.

Інновації в теоріях економічного розвитку. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає відмінність термінів «новація» і «інновація»?
2. Зміст поняття «інновація» за Й. Шумпетером.
3. Наведіть класифікацію інновацій за різними ознаками.
4. У чому полягає позитивний суспільний ефект інновацій?
5. Головні цілі науково-технічного та інноваційного розвитку.
6. У чому сутність екстенсивного, інтенсивного та інноваційного типів економічного розвитку?
7. Види економічної рівноваги в рамках теорії довгих хвиль М. Кондратьєва.
8. Сутність і фази економічного циклу. Охарактеризуйте фазу економічного циклу - «криза».

Тема 2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління

Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність». Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні. Особливості фундаментальної наукової діяльності, прикладних науково-дослідних розробок, проектно-конструкторських і науково-технічних робіт, виробничої інноваційної діяльності. Оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність організації.

Учасники інноваційної діяльності. Завдання управління інноваційною діяльністю. Технологія управління інноваціями.

Сфера інноваційної діяльності. Ринковий механізм (ринок новацій, ринок інвестицій, ринок чистої конкуренції нововведень) та інфраструктура інноваційної діяльності.

Питання для самоперевірки

1. Що відноситься до об'єктів інноваційної діяльності?
2. Хто є суб'єктами інноваційної діяльності?
3. Охарактеризуйте етапи інноваційного процесу.

4. Охарактеризуйте модель інноваційного процесу в окремій організації.

5. У чому сутність інноваційної інфраструктури?

6. Охарактеризуйте основні складові сфери інноваційної діяльності.

7. Які підприємства відносять до інноваційних в Україні?

8. Охарактеризуйте поведінку щодо інновацій фірм-експлерентів, патентів, комутантів і віолентів. Які з них є найпоширенішими в Україні?

Тема 3. Державна підтримка інноваційних процесів

Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів. Інновації як фактор економічного зростання. Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України. Ринкові механізми у галузі наукової та науково-технічної діяльності.

Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів. Методи державної підтримки інноваційної діяльності. Вплив державних, приватних і громадських структур. Національна інноваційна система.

Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні, особливості інноваційного розвитку в провідних індустриальних країнах.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте типи державної інноваційної політики. Від чого залежить їх вибір?

2. Охарактеризуйте методи та інструменти державної інноваційної політики. В чому полягає відмінність між прямими та непрямими методами?

3. Які засоби регулювання інноваційної діяльності використовуються державними структурами різних рівнів управління відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність»?

Тема 4. Організаційні форми інноваційної діяльності

Принципи організації інноваційних процесів за циклом дослідження – «виробництво - дифузія - комерціалізація». Види наукових, проектних та інноваційних організацій. Роль академічного та освітянського секторів. Зміст понять «технопарк», «технополіси», «інкубатор інновацій».

Організація виконання НДДКР і інформаційне забезпечення інноваційних процесів. Організація впровадження й трансферту наукових інновацій. Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку. Особливості менеджменту в наукових організаціях і малих інноваційних підприємствах.

Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

Науково-технічне співробітництво. Форми інтеграції науки і підприємництва. Конкуренція та кооперація в галузі сучасних інноваційних технологій. Види виробничої та технологічної кооперації.

Питання для самоперевірки

1. У чому особливість заснування та діяльності венчурних фірм?
2. Охарактеризуйте типи венчурних фірм.
3. Вкажіть чинники, несприятливі для розвитку венчурного підприємництва в Україні.
4. У чому сутність бізнес-інкубатора і які послуги він може надавати? Хто може бути партнерами бізнес-інкубаторів?
5. Чи перспективними є бізнес-інкубатори в Україні? Що дає підстави для такого висновку?
6. Опишіть види регіональних науково-технічних центрів та їх функції.
7. У чому сутність технопарків і якими є шляхи їх виникнення? Які основні завдання технопарку?
8. Що таке науково-технічна кооперація та науково-технічне співробітництво? Розкрийте смисл стратегічних альянсів.
9. За яких умов можливе виникнення технополісів?
10. У чому полягають переваги фінансово-промислових груп з точки зору розвитку інновацій?
11. Що таке мережеві союзи і в чому їх переваги?

Тема 5. Управління інноваційним розвитком організації

Стратегічне управління інноваційним розвитком організації. Стратегія нововведень і їхня класифікація. Взаємозумовленість інноваційної політики та стратегії нововведень організації. Особливості розроблення, впровадження та реалізації стратегії нововведень.

Планування інноваційної діяльності. Продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій.

Вплив структури управління на інноваційні можливості організації. Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності. Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційної активності працівників.

Питання для самоперевірки

1. Опишіть модель та основні етапи стратегічного планування інноваційної діяльності.

2. У чому полягають завдання і роль інноваційної стратегії у реалізації загальної стратегії розвитку підприємства?

3. Опишіть види інноваційних стратегій і наведіть приклади їх використання вітчизняними та зарубіжними підприємствами.

4. У чому полягають особливості стимулювання інноваційної діяльності? Які схеми стимулювання можуть бути використані для розробників нових методів виконання роботи / нових продуктів?

5. Які відмінності механістичних та органічних організаційних структур? Які з них створюють кращі умови для інноваційної діяльності? Обґрунтуйте відповідь.

6. Охарактеризуйте переваги і недоліки дивізіональних організаційних структур щодо управління інноваційними процесами.

7. У чому сутність програмно-цільових та матричних організаційних структур та умови використання кожної із них?

8. Які переваги мережевих організаційних структур щодо створення та використання інновацій?

Тема 6. Управління інноваційним проектом

Інноваційний проект: поняття та основні види. Життєвий цикл інноваційного проекту. Фінансування інноваційного проекту.

Управління реалізацією інноваційних проектів. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення. Створення та використання різних організаційних форм проектного управління. Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проекту.

Управління проектними ризиками. Класифікація ризиків. Кількісна оцінка ризиків. Методи аналізу невизначеності та ризику. Методи управління ризиками.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте суть інноваційних проектів і їх зміст. Охарактеризуйте відомі Вам організації в галузі управління проектами.

2. У чому полягає класифікація інноваційних проектів? Охарактеризуйте типи проектів, які найчастіше реалізуються з ініціативи комерційних організацій.

3. Які етапи охоплює інноваційний проект, розглянутий як процес, що відбувається в часі?

4. Що представляє собою концепція інноваційного проекту? Охарактеризуйте зміст і етапи розробки концепції інноваційного проекту.

5. Розкрийте сутність поняття “інноваційний ризик”. Дайте характеристику різним видам інноваційного ризику.

6. Які класифікаційні ознаки інноваційного ризику Вам відомі?

7. Наведіть методи аналізу й прогнозування інноваційних ризиків і невизначеності.
8. У чому сутність аналізу чутливості ризику?
9. Розкрийте зміст аналізу сценаріїв інноваційного ризику.
10. Розкрийте сутність хеджування та страхування як методів зниження ризику.
11. Який принцип покладено в основу оцінки інноваційних ризиків?

Тема 7. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації

Ефективність інноваційної діяльності. Характеристика результатів і ефективність витрат на інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.

Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проектів. Методи оцінки інноваційних проектів. Аналіз інноваційних проектів в умовах невизначеності. Оцінка впливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту. Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів.

Питання для самоперевірки

1. Чим визначається ефективність інновацій? За якими критеріями оцінюють результати інноваційної діяльності?
2. Наведіть основні види ефектів від застосування інновацій.
3. Наведіть систему показників для оцінки економічної ефективності інновацій.
4. Яким є загальний принцип оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності?
5. Охарактеризуйте метод оцінювання економічної ефективності інноваційного проекту за показником ЧТВ. Яким чином може бути враховано рівень ризику, що супроводжує проект?
6. Охарактеризуйте метод оцінювання економічної ефективності інноваційного проекту за показником внутрішньої норми рентабельності.
7. Як розраховують термін окупності інвестицій, спрямованих на реалізацію інноваційного проекту?
8. Опишіть методику оцінювання економічної ефективності інновацій, спрямованих на зниження рівня виробничих витрат.
9. За якими показниками оцінюють соціальну ефективність інноваційної діяльності?
10. Що покладено в основу застосування інтегрального ефекту?

2.3. Вимоги до виконання індивідуального завдання

2.3.1. Вимоги до підготовки та захисту реферату

Відповідно до «Положення про організацію та контроль самостійної та індивідуальної роботи студентів ОДЕКУ» індивідуальна робота студентів передбачає створення умов для як найповнішої реалізації творчих можливостей студентів через індивідуально-спрямований розвиток їхніх здібностей, науково-дослідну роботу і творчу діяльність. Все це досягається через виконання індивідуальних завдань, які мають на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти одержують у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці.

Основною формою індивідуальної роботи з дисципліни «Управління інноваціями» є виконання одного ІЗ окремо кожним студентом. Індивідуальне завдання представляє собою наукове-практичне дослідження, що орієнтоване на узагальнення теоретичних знань студентів дисципліни «Управління інноваціями». Студенти набувають навичок самостійної роботи з літературою, навчаються порівнювати, аналізувати та систематизувати інформацію з різних джерел.

Для студентів *денної форми* навчання з дисципліни «Управління інноваціями» передбачено виконання ІЗ у вигляді написання та захисту реферату з теми лекційного курсу робочої програми (РФ) за однією з наведених нижче тем:

1. Роль інноваційного менеджменту в системі загального менеджменту підприємства.
2. Сутність, об'єкти і суб'єкти інноваційної діяльності.
3. Етапи, стадії і моделі інноваційного процесу.
4. Класифікація інновацій.
5. Життєвий цикл інновацій.
6. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком.
7. Сучасні концепції інноваційного розвитку.
8. Особливості інноваційної політики українських підприємств в умовах переходу на інноваційну модель розвитку.
9. Методи вибору інноваційної стратегії підприємства.
10. Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту.
11. Інноваційні підприємства та інфраструктура інноваційної діяльності.
12. Учасники, етапи і завдання управління інноваційною діяльністю.
13. Державна підтримка інноваційної діяльності.
14. Сутність і завдання державної інноваційної політики.
15. Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності.
16. Розроблення інноваційної стратегії.

17. Маркетингове забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

18. Патентна та ліцензійна діяльність в Україні.

19. Інноваційний потенціал підприємства: формування та оцінка.

20. Вплив інноваційного потенціалу підприємства на конкурентоспроможність продуктових інновацій на ринку.

21. Розробка інноваційної стратегії підприємства на контроль за її реалізацією.

22. Технопарки як інструмент інтенсифікації розвитку виробництва.

23. Роль бізнес-інкубаторів в активізації інноваційної діяльності в Україні.

24. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

25. Обґрунтування доцільності та ефективності інноваційного проекту.

26. Сутність, основні види інноваційних проектів і особливості управління ними.

27. Інновації та ризик: проблеми і методи оцінки.

28. Економічна ефективність виробництва та реалізації інновацій.

29. Ризики продуктових інновацій та їх оцінка.

30. Інноваційний прибуток як джерело фінансування інноваційних проектів.

31. Лізинг як форма фінансування інновацій.

32. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності.

33. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організацій.

34. Проблеми розвитку інноваційних процесів в Україні.

35. Оцінювання ефективності створення і комерціалізації нового товару.

Реферат подається студентом у вигляді друкованого текстового документу, виконаного 14 ppt з титульною сторінкою, на аркушах формату А4 обсягом до 15 сторінок.

Фактична максимальна сума балів, яку студенти можуть одержати за виконання ІЗ, становить **15 балів** за умови своєчасності виконання завдання на дату запланованого контролюючого заходу, з них: 4 бали – оформлення, 6 балів – зміст, 5 балів – захист.

Студенти, які пропустили дату контролюючого заходу без поважних причин або одержали незадовільну оцінку, мають право у тижневий термін виконати ІЗ, одержавши при цьому максимальну оцінку в **9 балів**, що еквівалентно якісній оцінці «задовільно». Оцінка за ІЗ виставляється в інтегральну відомість окремим модулем і враховується у теоретичній частині модульного контролю при виведенні оцінки поточного семестрового контролю.

2.3.2. Вимоги до написання та оформлення контрольної роботи

Після вивчення усіх тем курсу студент повинен підготувати та у встановлений термін подати на кафедру контрольну роботу у відповідності із завданням та методичними вказівками щодо її виконання.

Для студентів заочної форми навчання з дисципліни «Управління інноваціями» передбачено виконання ІЗ у вигляді міжсесійної контрольної роботи.

Метою виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління інноваціями» є закріплення та поглиблення здобутих знань з теорії та практики управління інноваціями сучасної організації, а також перевірка поточних знань і навичок студентів з курсу «Управління інноваціями».

В процесі виконання контрольної роботи студенти демонструють здатність до засвоєння викладеного теоретико-практичного матеріалу, показують свої можливості щодо самостійного вивчення літературних джерел та узагальнення вивченого матеріалу, демонструють вміння лаконічно і чітко викладати свої думки в письмовій формі.

Контрольна робота є видом індивідуального завдання і виконується студентом у терміни, передбачені вищим навчальним закладом.

Кількісна оцінка за цей вид роботи визначається з урахуванням *терміну* надання роботи на перевірку (на протязі навчального року, перед початком заліково-екзаменаційної сесії, безпосередньо перед датою контролюючого заходу), *обсягу* виконання роботи та *глибини* розкриття наданих питань та завдань, а також *оформлення* роботи.

Максимальний бал, що може одержати студент за міжсесійну контрольну роботу становить **40 балів**, з них *відповіді на теоретичні контрольні питання* оцінюються у **30 балів** (по 15 балів за кожне питання), *рішення практичного завдання* – **10 балів**.

Оцінюється виконання завдання контрольної роботи таким чином:

- 36-40 балів (відмінно) – бездоганна вичерпна відповідь на всі теоретичні питання та вирішене практичне завдання;

- 30-35 балів (добре) – надані відповіді на всі завдання є правильними, але не є повними;

- 24-29 балів (задовільно) - надані відповіді лише на два теоретичні питання є правильними;

- менш 24 балів (незадовільно) – надані відповіді лише на одне з завдань або відповіді на поставлені питання є помилковими.

Зарахована контрольна робота свідчить про те, що студент одержав сумарну оцінку не менше **24 балів**, тобто не менше 60% від максимальної суми в 40 балів. Незарахована контрольна робота свідчить про те, що студент одержав сумарну оцінку меншу за 24 балів, в цьому випадку вона повертається на доробку. Зарахована контрольна робота є допуском до підсумкового контролю.

Перш ніж приступити до виконання завдань контрольної роботи, студент повинен ознайомитися з теоретичним матеріалом з відповідних тем, використовуючи наведені пояснення, короткі викладки деяких основних понять та рекомендовані літературні джерела. Для контролю засвоєння теоретичного матеріалу необхідно в окремому зошиті письмово відповісти на питання для самоперевірки.

Контрольна робота складається із двох теоретичних питань та практичного завдання. Відповіді на теоретичні питання повинні бути вичерпними по змісту, можуть бути проілюстровані графічно, табличними й статистичними матеріалами. Виконання практичного завдання має містити окрім наведеного рішення, також всі необхідні пояснення до використовуваних формул та визначення тих показників, які необхідно розрахувати.

Пропонується 10 варіантів контрольної роботи. Номер варіанта контрольної роботи відповідає останній цифрі у номері залікової книжки студента (від 1 до 10) і повинен бути вказаний на початку роботи.

Текст контрольної роботи оформляється чітко, розбірливо, з достатніми інтервалами між рядками, з полями для зауважень викладача. Оформляється робота в учнівському зошиті (або на зшитих аркушах формату А4). Обсяг контрольної роботи повинен складати 15-18 сторінок учнівського зошита або 10-15 аркушів формату А4, усі сторінки нумеруються. Обкладинка зошита (або перший аркуш для другого випадку) оформляється як титульний аркуш із вказівкою найменування університету, кафедри, контрольної роботи з дисципліни, прізвища й ініціалів студента, номера групи, номера залікової книжки. Вказується також посада, учений ступінь, прізвище й ініціали викладача, який перевіряє роботу.

Наприкінці роботи наводиться список використаних літературних джерел з відповідним бібліографічним описом. У тексті контрольної роботи повинні бути посилання на використані джерела у квадратних дужках за наведеним списком літератури.

Контрольна робота виконується в строки, встановлені навчальним графіком та подається на перевірку до початку заліково-екзаменаційної сесії відповідного семестру.

При виникненні питань щодо виконання контрольної роботи студенту слід звернутися за консультацією до викладача дисципліни «Управління інноваціями».

2.3.3. Варіанти контрольних робіт

При написанні контрольної роботи слід використовувати літературні джерела, наведені у п.п. 1.3 «Рекомендована література» даних методичних вказівок.

Варіант 1

1. Сутність, роль та класифікація інновацій.
2. Аналіз законодавства України щодо підтримки інноваційної діяльності.
3. **Завдання.** У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці.

Показники	Значення показників за роками					
	1	2	3	4	5	6
Результати (Р), грн.	14760	15610	16385	18820	26480	28550
Витрати (В), грн.	998	4215	10110	18240	18265	20050
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

- а) Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат.
- б) Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.

Варіант 2

1. Життєвий цикл інновації, його етапи.
2. Ризики інноваційної діяльності, їх оцінка та способи мінімізації.
3. **Завдання.** У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці.

Показники	Значення показників за роками					
	1	2	3	4	5	6
Результати (Р), грн.	15865	16840	17250	18500	24680	26750
Витрати (В), грн.	1015	3540	9820	15345	17650	19680
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

- а) Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат.
- б) Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.

Варіант 3

1. Становлення та розвиток теорії інновацій.
2. Інноваційний проект: сутність, зміст та види.

3. **Завдання.** У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці.

Показники	Значення показників за роками				
	1	2	3	4	5
Результати (Р), грн.	12170	13750	15840	17300	22450
Витрати (В), грн.	850	2480	8650	12695	15870
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209

а) Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат.

б) Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.

Варіант 4

1. Ризикове (венчурне) фінансування інноваційної діяльності.

2. Науково-технічне співробітництво: конкуренція та кооперація в сфері сучасних інноваційних технологій.

3. **Завдання.** У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці.

Показники	Значення показників за роками					
	1	2	3	4	5	6
Результати (Р), грн.	14385	17280	18650	19845	23690	25980
Витрати (В), грн.	1585	4850	8695	14840	16950	20965
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

а) Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат.

б) Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.

Варіант 5

1. Правова база інноваційної діяльності.

2. Особливості оцінки результатів інноваційної діяльності.

3. **Завдання.** У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці.

Показники	Значення показників за роками				
	1	2	3	4	5
Результати (Р), грн.	12940	15860	18365	19890	23580

Витрати (В), грн.	835	2960	8745	13690	16980
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209

а) Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат.

б) Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.

Варіант 6

1. Зміст та методи державного регулювання інноваційної діяльності.

2. Планування інноваційної діяльності та принципи мотивації працівників в інноваційній сфері.

3. **Завдання.** У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці.

Показники	Значення показників за роками					
	1	2	3	4	5	6
Результати (Р), грн.	9880	12650	16845	19690	23545	27865
Витрати (В), грн.	835	2690	7680	13250	16840	20655
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

а) Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат.

б) Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.

Варіант 7

1. Цілі, завдання та джерела системи фінансування інноваційної діяльності.

2. Характеристика інноваційних науково-технічних структур (технополіс, технопарк, бізнес-інкубатор).

3. **Завдання.** У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці.

Показники	Значення показників за роками					
	1	2	3	4	5	6
Результати (Р), грн.	13640	15235	16985	19550	22480	25980
Витрати (В), грн.	1095	4685	8985	14670	18940	21320
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

а) Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат.

б) Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.

Варіант 8

1. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

2. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів.

3. **Завдання.** У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці.

Показники	Значення показників за роками				
	1	2	3	4	5
Результати (Р), грн.	13640	17265	19345	21580	25975
Витрати (В), грн.	865	2345	8740	13685	18260
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209

а) Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат.

б) Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.

Варіант 9

1. Національна інноваційна системи та питання правового забезпечення її функціонування.

2. Поняття та види інтелектуальної власності, форми її захисту.

3. **Завдання.** У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці.

Показники	Значення показників за роками					
	1	2	3	4	5	6
Результати (Р), грн.	16810	17850	19770	22365	24580	25360
Витрати (В), грн.	1580	4695	10250	14695	19785	21340
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

а) Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат.

б) Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.

Варіант 10

1. Характеристика інноваційного процесу, його форми та особливості.

2. Завдання та основні методи експертизи інноваційних проектів.

3. Завдання. У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці.

Показники	Значення показників за роками					
	1	2	3	4	5	6
Результати (Р), грн.	12360	14985	16745	19635	22870	25945
Витрати (В), грн.	1245	4215	8365	13740	19225	20965
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

а) Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат.

б) Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.

Методичні рекомендації по виконанню завдання №3

Для визначення дисконтованих результатів та дисконтованих витрат за роками розрахункового періоду (кількість років запровадження проекту) використовують наступні формули:

$$P = \sum_t P_i K_{\partial_i}, \quad (1)$$

де Р - очікуваний інтегральний результат проекту; P_i – результат від проекту і-го року; K_{∂_i} – коефіцієнт дисконтування і-го року.

$$B = \sum_t B_i K_{\partial_i}, \quad (2)$$

де В - очікувані інтегральні витрати проекту; B_i – витрати на проект і-го року; K_{∂_i} – коефіцієнт дисконтування і-го року.

Економічний ефект від використання агрегату з пакування розраховується як різниця між інтегральним ефектом від проекту та інтегральними витратами на запровадження проекту:

$$E = \sum P - \sum B, \quad (3)$$

Розмір питомих витрат визначається за формулою:

$$K_{num} = \frac{\sum B}{\sum P} \quad (4)$$

3. Організація контролю знань та вмінь

При самостійному вивченні дисципліни «Управління інноваціями» контроль здійснюється за допомогою системи контрольних заходів, яка складається з поточного та підсумкового контролю.

Поточний контроль здійснюється протягом всього навчального курсу за формами: захист реферату (для студентів денної форми навчання), перевірка міжсесійної контрольної роботи (для студентів заочної форми навчання), перевірка знань та вмінь студента під час аудиторних занять протягом заліково-екзаменаційної сесії шляхом усного опитування та виконання тестової роботи.

Для денної форми навчання питання про допуск до заліку за підсумками модульного накопичувального контролю регламентуються п. 2.4 «Положення про проведення підсумкового контролю знань студентів», а саме, студент вважається допущеним до підсумкового семестрового контролю з конкретної навчальної дисципліни, якщо він виконав всі види робіт, передбачені робочою навчальною програмою дисципліни і набрав за модульною системою суму балів не менше 50% від максимально можливої за практичну та теоретичну частину дисципліни для заліку.

Якщо дисципліна закінчується заліком, то студент пише залікову контрольну роботу, а інтегральна оцінка (В) по дисципліні розраховується за формулою

$$B = 0,75 \times OЗ + 0,25 \times ОКР,$$

де ОЗ – оцінка роботи студента за змістовними модулями;

ОКР – оцінка залікової контрольної роботи.

Студент, який не має на початок заліково-екзаменаційної сесії заборгованості по дисципліні, що завершується:

- заліком, одержує якісну оцінку («зараховано» або «не зараховано»), якщо має на останній день семестру інтегральну суму балів поточного контролю, достатню (60% та більше) для одержання позитивної оцінки, та не менше 50% від максимально можливої суми балів за залікову контрольну роботу.

Для студентів заочної форми навчання сума міжсесійної (ОМ) та сесійної оцінки (ОЗЕ) становить загальну оцінку поточного контролю.

Підсумковий контроль здійснюється під час заліку. Термін проведення контрольних заходів – згідно графіка навчання.

Студент, який не має на початок заліково-екзаменаційної сесії заборгованості з дисципліни «Управління інноваціями» виконує залікову контрольну роботу за затвердженим розкладом та процедурою.

Залік – це форма підсумкового семестрового (річного) заходу, який полягає в оцінці засвоєння студентом навчального матеріалу (вмінь та

навичок) виключно **на підставі кількісної оцінки** результатів виконання ним видів робіт на аудиторних заняттях, передбачених робочою навчальною програмою дисципліни та за умови виконання міжсесійної контрольної роботи не менше ніж на 60% та **оцінки залікової контрольної роботи**. Оцінка успішності виконання студентом цього заходу здійснюється у формі **якісної та кількісної шкалах**.

Накопичена підсумкова оцінка (ПО) засвоєння студентом заочної форми навчання навчальної дисципліни розраховується для дисциплін, що закінчуються заліком та **обов'язково включає оцінку залікової контрольної роботи** за:

$$ПО = 0,75 \times [0,5 \times (ОЗЕ + ОМ)] + 0,25 \times ОЗКР$$

де ОЗЕ – кількісна оцінка (у відсотках від максимально можливої) заходів контролю СРС під час проведення аудиторних занять;

ОМ – кількісна оцінка (у відсотках від максимально можливої) заходів контролю СРС у міжсесійний період;

ОЗКР – оцінка залікової контрольної роботи.

Під час перевірки самостійної роботи студентів заочної форми навчання в міжсесійний період використовуються елементи дистанційної форми контролю, зокрема в таблиці наведено терміни контролю виконання студентами окремих завдань контрольної роботи за блоками змістовних модулів. В залежності від питання в варіанті контрольної роботи студент дотримується терміну, вказаного по кожній з тем змістовного модулю:

Змістовний модуль	Тема	Строки виконання та контролю
Організаційно-економічні передумови нововведень.	1. Сутність понять управління інноваціями	до 15 вересня / до 20 січня
	2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління	20 - 25 вересня / 25 січня – 1 лютого
	3. Державна підтримка інноваційних процесів	30 вересня – 5 жовтня / 5-10 лютого
	4. Організаційні форми інноваційної діяльності	10 – 15 жовтня / 15 - 20 лютого
Реалізація нововведень і ефективність інноваційної діяльності	5. Управління інноваційним розвитком організації	20 – 25 жовтня / 25 лютого – 2 березня
	6. Управління інноваційним проектом	30 – 5 листопада / 5-10 березня

	7. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації	6-10 листопада / 12-16 березня
--	--	-----------------------------------

Базові нормативні знання, які забезпечують задовільну оцінку на підсумковому контролі, є такими:

1. Визначення інновації. Види інновацій.
2. Інноваційний процес, його етапи та моделі.
3. Інноваційна діяльність, її завдання, учасники, інфраструктура.
4. Державне регулювання інноваційної діяльності.
5. Національна інноваційна система.
6. Організаційні форми малих інноваційних фірм та їх основні функції.
7. Інноваційні венчурні фонди.
8. Науково-технічне співробітництво.
9. Науково-технічна кооперація в інноваційних процесах.
10. Планування інноваційної діяльності.
11. Організаційні структури управління інноваційною діяльністю.
12. Ризики інноваційного проекту та способи їх зниження.
13. Види ефекту від реалізації інновацій.
14. Основні показники ефективності інноваційного проекту.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до самостійної роботи та виконання індивідуального завдання
з дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ»
для студентів усіх форм навчання

Напрямок підготовки «Менеджмент»

Укладач: к.е.н. Смірнова К.В.

Підп. до друку
Умовн. друк. арк.

Формат
Тираж

Папір
Зам. №

Надруковано з готового оригінал-макета

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