



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ
БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ»**

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗ-
НЕС-КОНСАЛТИНГ»**

для студентів
другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
денної форми навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Інвестиційно-інноваційний бізнес-консалтинг» для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» денної форми навчання / уклад. О. М. Левковець. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 73 с.

У к л а д а ч О. М. Левковець

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 9 від 16.09. 2018 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Успішна інвестиційно-інноваційна діяльність є обов'язковою передумовою розвитку сучасних бізнес-структур. Інвестиційно-інноваційний консалтинг як професійна діяльність спрямований на забезпечення підвищення конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності клієнтських організацій шляхом передання у практику бізнесу передових методів та технологій інвестиційно-інноваційного проектування, організації та управління інвестиційно-інноваційною діяльністю.

Предметом навчальної дисципліни «Інвестиційно-інноваційний бізнес-консалтинг» є процеси та технології консалтингу інвестиційно-інноваційної діяльності бізнес-організацій.

Мета – набуття студентами системних знань із теорії та практики консультування у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності бізнес-структур.

Основні завдання курсу:

- формування системи теоретичних знань щодо змісту, потенціалу, напрямів, технологій, інструментарію інвестиційно-інноваційного бізнес-консалтингу, характеристик основних видів послуг для здійснення професійної діяльності у сфері інвестиційного та інноваційного консультування; умінь обирати і застосовувати консалтингові технології пошуку інвесторів, кредиторів, розробки оптимальної фінансової моделі бізнес-проектів, що уможливить надання професійних послуг фандрайзингу та консалтингу фінансування інвестицій та інновацій; теоретичних знань і прикладних навичок щодо вибору і використання оптимальної форми комерціалізації результатів інноваційної діяльності; портфеля інтелектуальної власності бізнес-організації та управління ним; методів та прийомів патентно-ліцензійної торгівлі для надання послуг консалтингу комерціалізації інновацій;

- поглиблення теоретичних, методичних, практичних знань з аналізу, діагностування проблем інвестиційно-інноваційної діяльності бізнес-організацій та визначення оптимальних шляхів їх розв'язання, що дозволить надавати професійні кон-

салтингові послуги з розробки та супроводу інвестиційних проєктів бізнесу різних видів і масштабів на стадіях передінвестиційної підготовки, оцінки, реалізації;

- засвоєння особливостей моделювання грошових потоків, вибору і застосування методів оцінки ефективності інвестиційних рішень для різних проєктів і ситуацій, методів управління проєктними ризиками та обґрунтування вибору оптимального бізнес-проєкту;

- розуміння специфіки інноваційних проєктів і процесів, що уможливить ефективне надання послуг консалтингового супроводу інноваційної діяльності діючих бізнес-організацій та консалтингу створення і розвитку стартапів;

- оволодіння сучасними техніками бізнес-планування та здійснення експертизи (комплексної і за функціональними напрямками) інвестиційно-інноваційних проєктів для оцінки доцільності їх реалізації, обґрунтування бізнес-організації рекомендацій щодо корегування запланованих моделей проєктів; методами та прийомами формування оптимальних моделей консультант-клієнтських відносин і типів консультування, взаємодії суб'єктів інвестиційно-інноваційних процесів та консалтингової компанії для ефективної організації консалтингового процесу.

Курс інвестиційно-інноваційного консалтингу складається з трьох модулів: «Інвестиційно-інноваційний консалтинг у системі бізнес-консалтингу», «Сучасні методи і технології інвестиційного бізнес-консалтингу», «Основні напрями і технології інноваційного бізнес-консалтингу».

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприятиме виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на питання теоретичні і тестові для самоконтролю, розв'язання практичних завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Модуль I. ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Тема 1. Інвестиційно-інноваційний бізнес-консалтинг як професійна діяльність

План

1. Інвестиції. Інвестиційна діяльність бізнес-організації.
2. Інвестиційні проекти та їх види. Інвестиційний цикл.
3. Інвестиційний консалтинг бізнес-структур: зміст, суб'єкти, основні види послуг.
4. Інновації та інноваційна діяльність бізнес-організації. Інноваційний процес та інноваційний цикл. Інноваційний проект.
5. Інноваційний бізнес-консалтинг: зміст, суб'єкти, основні види послуг.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке інвестиція?
2. Які інвестиції називаються реальними?
3. Назвіть і охарактеризуйте основні стадії інвестиційного проекту.
4. Як Ви розумієте зміст інвестиційного консалтингу?
5. Назвіть основні види послуг інвестиційного консалтингу.
6. Наведіть приклад продуктової інновації, технологічної та організаційної.
7. Що таке інноваційний цикл? Назвіть і охарактеризуйте основні його стадії.
8. Для розв'язання яких завдань застосовується інноваційний консалтинг?
9. Основні функціональні складові інноваційного кон-

салтингу.

10. Які Ви знаєте види послуг інноваційного консалтингу?

Тестові питання

1. *Не є прикладом реальних інвестицій компанії:*

- а) придбання машин, обладнання для модернізації виробництва продукції;
- б) витрати на створення нематеріальних активів;
- в) придбання патенту на технологію;
- г) придбання акцій іншої компанії;
- д) витрати на приріст запасів сировини, що необхідні для ефективного використання новітньої технології.

2. *Проекти, що при спільній реалізації дозволяють отримати додатковий ефект, називаються:*

- а) взаємодоповнюючі;
- б) альтернативні;
- в) комплементарні;
- г) монопроекти;
- д) синергетичні.

3. *Не є складовою передінвестиційної стадії життєвого циклу проекту:*

- а) підготовка техніко-економічного обґрунтування;
- б) розробка бізнес-плану;
- в) укладання контрактів на постачання обладнання;
- г) аналіз інвестиційної ситуації в галузі;
- д) експертиза бізнес-плану.

4. *Початком інвестиційного циклу проекту вважається:*

- а) момент виникнення бізнес-ідеї;
- б) момент першої інвестиційної витрати;
- в) початок інвестиційної стадії;
- г) момент досягнення результатів проекту;
- д) момент укладання інвестиційної угоди.

5. *Не є послугою інвестиційного бізнес-консалтингу:*

- а) розробка та супровід інвестиційного проекту;
- б) оцінка ефективності, експертиза інвестиційного проекту;
- в) комплаєнс;
- г) фандрайзинг;
- д) консалтинг ефективного управління власністю.

6. *Не є суб'єктом пропозиції інвестиційного бізнес-консалтингу:*

- а) бізнес-інкубатор;
- б) бізнес-акселератор;
- в) інвестиційна бізнес-платформа;
- г) бізнес-ангел;
- д) технопарк.

7. *Результат творчої інтелектуальної діяльності, що уможливорює підвищення економічної чи соціальної ефективності використання факторів виробництва за рахунок більш раціонального поєднання, підвищення якості або зниження вартості, називають:*

- а) інвестиція;
- б) винахід;
- в) корисна модель;
- г) інновація;
- д) інтелектуальна власність.

8. *Структура, що професійно сприяє комерціалізації інновацій, допомагає «вирости» від ідеї до продукту, поєднуючи формат конкурсу і венчурного фонду, називається:*

- а) бізнес-ангел;
- б) бізнес-акселератор;
- в) краудфандингова платформа;
- г) венчурна компанія;
- д) технопарк.

9. *Супермаркет для стимулювання збуту почав навмисно поширювати у кондитерському відділі запах кави та шоколаду. Йдеться про інновацію:*

- а) продуктову;
- б) технологічну;
- в) маркетингову;
- г) організаційно-управлінську;
- д) соціальну.

10. *Не є напрямом інноваційного бізнес-консалтингу:*

- а) стратегічний інноваційний консалтинг;
- б) оцінювання ефективності інноваційного проекту;
- в) консалтинг фінансування інновацій;
- г) фандрайзингова оцінка інновацій;
- д) консалтинг комерціалізації інновацій.

Практичні завдання

1. Вивчіть інформацію, представлену на офіційних сайтах компаній *Proconsulting* та *Boston Sloan Capital* (<https://proconsulting.ua>, <http://www.bostonsloan.kz>), розділ «Послуги». *Які види послуг інвестиційного консалтингу вони пропонують? Інноваційного?*

2. До консалтингової компанії звернувся керівник меблевої фабрики (підприємство на ринку 7 років, за масштабами діяльності – середнє) з такою проблемою. Підприємство планує освоїти новий напрям діяльності – виробництво меблів на індивідуальне замовлення. Власних коштів для реалізації проекту недостатньо, планують звернутися до банку за позицією. Досвіду оцінювання ефективності інвестиційних проектів працівники підприємства не мають. *Які види послуг інвестиційного/інноваційного бізнес-консалтингу можна запропонувати меблевій фабриці?*

3. **Кейс «Консультаційна пропозиція»** (джерело: щотижневик «Бізнес», матеріал «Підводна течія» від 23.04.18; <https://business.ua>).

У запорізького підприємця, що займався торгівлею зер-

новими та олійними культурами, виникла ідея вирощування спіруліни (корисні водорості) для особистого споживання. Разом із другом почали експериментувати у домашніх умовах. Згодом *ідея переросла у проект*, для реалізації якого до приятелів приєднався ще один, що мав досвід організації та розвитку аграрних бізнес-проектів.

Розмірковували так. Виробництво масових (традиційних) агрокультур – висококонкурентний ринок, на якому незабаром залишиться 5–6 великих учасників, конкурувати з ними складно. Тому проект має бути таким: 1) нішева культура; 2) не сировина, а готовий продукт з високою доданою вартістю. Переваги спіруліни: врожай можна отримати за місяць; на вітчизняному ринку сезонне виробництво здійснює (переважно на експорт) лише одна харківська компанія; популярність споживання цієї культури у світі зростає.

Вивчали спіруліну 1,5 року, її властивості, технології вирощування. Створили у Запоріжжі 2016 р. компанію «Фуд Фактор», стали вирощувати водорості під ТМ «Spirulinka». *Інвестували у дослідження та організацію* першого майданчика з виробництва спіруліни 100 тис. доларів США. Зупинилися на варіанті: заморозувати водорості та забезпечити якісну доставку замороженого товару. Разом із фахівцями *розробили технологію і організували виробництво* спеціального пакування, холодоелементів (дозволяє зберігати продукт замороженим 3 доби).

У 2017 р. компанія успішно *тестувала продажі*, щомісячне виробництво склало 216 кг. Почали розробку нової лінійки продуктів (плани: розширення асортименту). Основним каналом продажу є інтернет: сторінки у соцмережах, замовлення через сайт, співпраця з магазинами корисної та функціональної їжі. Але компанія має грандіозні *плани з розширення і розвитку* бізнесу на найближчі 5 років (збільшення потужностей, освоєння нових ринків збуту, розширення асортименту) (табл. 1).

Таблиця 1 – Фактичні та планові показники «Фуд Фактор»

Показник/рік	2017	2018	2019	2020	2021
Обсяг виробництва, кг/міс.	216	3060	6120	12060	60000

Виробничі площі, м ²	72	1020	2040	4020	20000
Обсяг морозильної камери, м ²	0,76	10,71	21,42	42,21	210
Інвестиції, тис. доларів США	100	510	1020	2010	10000

Для реалізації цих планів потрібна співпраця з торговельними мережами, тому «Фуд Фактор» веде переговори з «Сільпо», що тестує у своїх магазинах відділ «Суперфуд». Але власники переконані, що: головним каналом комунікації мають бути «лідери думок» – спортсмени, телезірки. Продукцію представляють на спеціалізованих виставках, форумах.

Почали 2018 р. *виробництво* у Запорізькій області *нового виробничого майданчика* для збільшення виробничих потужностей на 3 т/міс. За оцінками власників, обсяги продажів можуть бути у 20 разів більшими, тому починають переговори про будівництво під Києвом виробничого кластеру, що дозволить виробляти продукції 60 т/міс. Для проекту такого масштабу планують залучити кошти українських та іноземних інвесторів.

Плани на перспективу: досягти обсягів виробництва і продажу у 100 т замороженої спіруліни та інших водоростей; освоювати ринки США, Китаю, країн Близького Сходу (в ОАЕ тренд – здорове харчування). Під час освоєння закордонних ринків планують відкривати там виробництва для економії на логістиці.

Визначте: це лише інвестиційний чи інноваційний проект? Про який вид інвестицій/інновацій йдеться?

Визначте основні етапи та стадії реалізації бізнес-проекту (інвестиційного/інноваційного циклу).

Стосовно кожної із цих стадій уявіть, що «Фуд Фактор» звернулася до послуг консалтингової компанії. Які послуги інвестиційного/інноваційного консалтингу Ви б запропонували на кожному з етапів реалізації проекту? Про розробку яких консалтингових продуктів може йтись?

Які послуги консалтингової компанії (інвестиційного чи

інноваційного консалтингу, та які саме), на Ваш погляд, будуть найбільш актуальними на нинішньому етапі розвитку компанії «Фуд Фактор» з урахуванням її поточного стану, планів, досвіду засновників?

Список рекомендованих джерел

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyku/навчальний_посібник-Алейнікова.pdf

Довгань Л. Є., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 198 с. URL: <http://ela.kpi.ua>

Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 960 с.

Інвестиційний менеджмент: підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та ін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 544 с.

Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посіб. / за ред. Ю. М. Бажала. Київ: Унів. Вид-во Пульсари, 2015. 278 с.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с.

Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Вид-полігр. центр «Екон. думка ТНЕУ», 2015. 452 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1925/Микитюк%20посібн.pdf>

Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2015. 234 с. URL: [http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3007/1/ Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент. pdf](http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3007/1/МихайловаЛ.І.Інноваційнийменеджмент.pdf)

Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с. URL: <http://www.immsp.kiev.ua>

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії «Євроконсалтинг». URL: www.ek-ua.com/consulting-innovation.htm

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії Swiss Consulting Partners. URL: www.swisscp.ru/services/finconsulting/investconsulting.php

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії Boston Sloan Capital. URL: www.bostonsloan.kz/Услуги/Мы_предлагаем/Инновационный_консалтинг/aspx

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії Sherpa Business Consulting. URL: www.shepraconsulting.ru/vidi_consulting/investitsionnii_consulting.htm

Офіційний сайт консалтингової компанії CFD-Group. Аналітичні матеріали. URL: http://www.cfd-group.ru/baza_znaniy

Офіційний сайт консалтингової компанії Proconsulting. URL: <https://pro-consulting.ua>

Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс: підручник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Унів. книга, 2015. 856 с. URL: www.dut.edu.ua/uploads/i_1607_22552682.pdf

Фраймович А. В. Инновационный консалтинг: терминология, актуальность, роль и место в инновационном цикле. *Инновации*. 2005. № 7 (84). С. 95–98. URL: <https://cyberleninka.ru>

Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

План

1. Етапи консультаційного процесу: зміст, цілі, завдання.
2. Види консультаційних угод. Договір про конфіденційність інформації (NDA) та угода про розкриття інформації (Disclosure Letter).
3. Моделі (види) консультування.
4. Види клієнтів та моделі консультант-клієнтських відносин.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке консультаційний процес?
2. Які Ви знаєте підходи до класифікації етапів консалтингового циклу? Назвіть та охарактеризуйте етапи консультаційного процесу за М. Кубром.
3. Що таке технічне завдання? На якому етапі консультаційного процесу воно розробляється?
4. Чи можлива реалізація стадії консультаційного процесу «впровадження» без участі консультантів? Обґрунтуйте відповідь.
5. Чому обов'язковою складовою угоди про надання послуг інвестиційно-інноваційного консалтингу має бути частина «Права інтелектуальної власності та обмеження щодо консультантів»?
6. Для чого за інвестиційно-інноваційного консалтингу можуть укладатися договір про конфіденційність інформації, опційна угода?
7. Надайте порівняльну характеристику експертного, процесного, проектного, навчального консультування та наведіть приклади застосування кожного з них у інвестиційно-інноваційному консалтингу.
8. У чому полягає зміст моделі консультант-клієнтських відносин «співпраця»?
9. Які існують види клієнтів у інвестиційно-інноваційному

консалтингу? Для чого потрібна їх ідентифікація?

10. Які етичні проблеми та ризики можуть виникати при наданні послуг інвестиційно-інноваційного бізнес-консалтингу?

Тестові питання

1. *Не є етапом консалтингового циклу згідно з моделлю Мілана Кубра:*

- а) підготовка;
- б) експертиза;
- в) планування дій;
- г) упровадження;
- д) завершення.

2. *Сукупність послідовних, упорядкованих у часі та просторі, дій консультанта і клієнта щодо досягнення мети називається:*

- а) консультаційний проект;
- б) консультаційний процес;
- в) консультаційна угода;
- г) консультаційна пропозиція;
- д) інвестиційний цикл.

3. *Консультаційна пропозиція не містить такого розділу:*

- а) технічні аспекти (проблема, мета, робоча програма);
- б) кадрове забезпечення консультаційного проекту;
- в) відомості про консультантів;
- г) договір про конфіденційність інформації;
- д) фінансові та інші умови консультаційного проекту.

4. *Рішення про упровадження розроблених консультантами пропозицій приймає (-ють):*

- а) консалтингова компанія (консультанти);
- б) клієнтська організація;
- в) спільно консультанти і клієнтська організація;

- г) менеджер-керівник консультаційного проекту;
- д) інвестор(-и) проекту.

5. Консультант пропонує варіанти вирішення проблеми, яка самостійно визначена клієнтом; в упровадженні рішень участі не бере. Йдеться про такий вид консультування:

- а) експертне;
- б) проектне;
- в) процесне;
- г) навчальне;
- д) рекомендаційне.

6. Консультант здійснює діагностику проблеми та знаходить її вирішення спільно із представниками клієнтської організації, сприяє упровадженню змін. Консультант та клієнт несуть спільну відповідальність за реалізацію рішень. Йдеться про такий вид консультування:

- а) експертне;
- б) проектне;
- в) процесне;
- г) навчальне;
- д) рекомендаційне.

7. Діагностування і розробка варіанта вирішення проблеми компанії-клієнта без участі у його упровадженні характеризує сутність такого виду консультування:

- а) експертне;
- б) проектне;
- в) процесне;
- г) навчальне;
- д) рекомендаційне.

8. Консультант самостійно збирає, обробляє, аналізує інформацію, здійснює професійну діагностику клієнтської компанії, розробляє рекомендації. Упровадження цих рекомендацій

працівники клієнтської організації здійснюють самостійно. Йдеться про таку модель консультант-клієнтських відносин:

- а) «експерт-клієнт»;
- б) «доктор-пацієнт»;
- в) «співпраця»;
- г) «викладач-студент»;
- д) «діагностика».

9. *Післяпроектна стадія консультаційного процесу не передбачає таких дій:*

- а) оцінювання та порівняння запланованих і фактично отриманих результатів;
- б) підписання акта прийому-здавання робіт;
- в) остаточні фінансові розрахунки клієнта з консультантом;
- г) розробка оперативних заходів і процедур для створення сприятливого клімату для реалізації змін у клієнтській організації;
- д) вихід консультанта з консультаційної угоди.

10. *При застосуванні моделі «експерт-клієнт» консультування охоплює такі етапи консультаційного процесу:*

- а) знайомство, діагностика;
- б) знайомство, планування дій;
- в) знайомство, планування дій, упровадження;
- г) знайомство, діагностика, планування дій, упровадження;
- д) знайомство, діагностика, планування дій, упровадження, завершення.

Практичні завдання

1. *Заповніть таблицю, проставляючи відповідні позначки «-» або «+» залежно від того, чи беруть участь консультант або клієнтська організація у виконанні завдань певного етапу консультаційного процесу.*

Таблиця 2 – Характеристика видів інвестиційно-інноваційного консультування

<i>Етапи</i>	<i>Експертне</i>		<i>Проектне</i>		<i>Процесне</i>	
	<i>консультант</i>	<i>клієнт</i>	<i>консультант</i>	<i>клієнт</i>	<i>консультант</i>	<i>клієнт</i>
Визначення проблеми (діагностика)						
Розробка рекомендацій						
Управління рекомендацій						

2. Топ-менеджмент високотехнологічної корпорації виявив, що у процесі збільшення масштабів діяльності компанії ієрархія та бюрократія почали домінувати над інноваційністю, структура – над функцією, та прийняв рішення про реструктуризацію. За задумом, сталий, прибутковий, але «повільний» бізнес мав бути відокремлений від інноваційного, що швидко розвивається, а підрозділи мали б отримати можливість приймати рішення відповідно до специфіки своїх цільових ринків і технологій відносно незалежно від корпоративного центру. Для реалізації задуму було вирішено звернутися до спеціалізованої консалтингової компанії.

Який вид консультування доцільно обрати для описаної ситуації? Обґрунтуйте відповідь.

3. Китайська компанія *Sany* (виробник кранів) збиралася замовити консультації німецькій компанії з інвестиційного консультування. Під час попереднього обговорення проекту представники *Sany* жваво виявляли інтерес до деталей:

- 1) як буде проводитися діагностика;
- 2) які будуть використовуватися методики;

3) як будуть робитися розрахунки?

Дізнавшись про технологію консультування, китайська компанія відмовилася від проекту, а її працівники усю роботу виконали самостійно. Консалтингова компанія пред'явити обґрунтованих претензій не змогла.

У чому полягала помилка консалтингової компанії? Які інструменти забезпечення своєї інтелектуальної власності мала застосувати німецька компанія для ефективної організації консалтингового процесу?

Поясніть, яким мав би бути алгоритм дій учасників в описаній ситуації.

4. Знов опрацюйте кейс **«Консультаційна пропозиція»** (тема 1).

Для описаного проекту визначте можливий зміст стадій консалтингового циклу за М. Кубром.

Сформулюйте технічне завдання та сформулюйте основні положення консультаційної пропозиції для поточного етапу реалізації проекту.

Чи буде складовою консультаційної угоди договір про конфіденційність інформації? Якщо так, що стане його предметом? Обґрунтуйте відповідь.

Яку модель консультування, на Ваш погляд, слід обрати? Чому?

Список рекомендованої літератури

Бутиліна О. В. Управлінське консультування: навч. посіб. Харків: Форт, 2014. 165 с.

Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. Київ: КНЕУ, 2011. 327 с.

Довгань Л. Є., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 198 с. URL: <http://ela.kpi.ua>

Економіка інтелектуальної власності: наук.-метод. матеріа-

ли для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12373/1/Shevchenko_2015.pdf

Основи управлінського консультування: навч. посіб. / А. Е. Воронкова, В. І. Отенко, Д. К. Воронков та ін.; за ред. А. Е. Воронкової. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 484 с.

Ястремська О. М. Інтелектуальна власність: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2013. 124 с.

Модуль II. СУЧАСНІ МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Тема 3. Консалтингові послуги з передінвестиційної підготовки та супроводу бізнес-проектів

План

1. Послуги розробки та супроводу бізнес-проекту: етапи консультування.

2. Діагностика об'єкта інвестування. Проектний аналіз.

3. Бізнес-план і техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проекту.

4. Консалтингові послуги зі складання інвестиційного тизеру, інвестиційної пропозиції, інвестиційного меморандуму.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Зміст послуги супроводу інвестиційного проекту.
2. Що розуміють під інвестиційною привабливістю компанії? Для чого потрібна її оцінка
3. Що входить до пакета розрахунково-аналітичних документів, які розробляються на передінвестиційній стадії проектного циклу? Яким є їх призначення?
4. Назвіть та охарактеризуйте структурні складові проектного аналізу
5. Для чого потрібен бізнес-план інвестиційного проекту?
6. Що таке техніко-економічне обґрунтування проекту?
7. У чому полягає відмінність між інвестиційним тизе-ром і бізнес-планом проекту?
8. Назвіть основні розділи бізнес-плану. Якою є послі-довність їх розробки?
9. Що є метою розроблення інвестиційної пропозиції?
10. Зміст консалтингової послуги експертизи бізнес-плану проекту.

Тестові питання

1. *Формування системи довгострокових цілей клієнтської організації щодо інвестування та визначення оптимальних шляхів їх досягнення становить зміст такої послуги інвестиційного бізнес-консалтингу:*

- а) діагностування організації як бізнес-системи;
- б) оцінка інвестиційної привабливості клієнтської компанії;
- в) розробка інвестиційної стратегії клієнтської компанії;
- г) розробка інвестиційної програми клієнтської компанії;
- д) формування інвестиційного портфеля клієнтської компанії.

2. *Інформаційно-аналітичною основою для оцінки інвестиційної привабливості бізнес-організації є:*

- а) аналіз її грошових потоків;

- б) оцінка її ринкової частки;
- в) аналіз її майнового стану;
- г) оцінка її фінансового стану;
- д) місце компанії у національних та міжнародних ділових рейтингах.

3. *Прогноз грошових потоків, прибутку проекту; оцінка потреби та оптимізація джерел фінансування; оцінка комерційної ефективності проекту. Перелічене становить зміст такої складової проектного аналізу:*

- а) комерційний (маркетинговий);
- б) інституційний;
- в) економічний;
- г) фінансовий;
- д) організаційний.

4. *Оцінка можливості здійснення проекту в існуючому політичному, економічному, правовому полі, впливу зовнішнього середовища на процес реалізації проекту становить зміст такої складової проектного аналізу:*

- а) комерційний (маркетинговий);
- б) інституційний;
- в) економічний;
- г) фінансовий;
- д) організаційний.

5. *Аналітичний та рекламний документ, у якому детально викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації, представлена системна оцінка перспектив проекту, називається:*

- а) інвестиційний тизер;
- б) інвестиційна пропозиція;
- в) техніко-економічне обґрунтування проекту;
- г) бізнес-план;
- д) статут проекту.

6. *Найважливіший розділ бізнес-плану, на який інвестор / кредитор дивиться у першу чергу:*

- а) резюме;
- б) аналіз ринку;
- в) план виробництва;
- г) організаційний план;
- д) план маркетингу.

7. *Перший та найважливіший документ у пакеті матеріалів для інвестора; коротка презентація проекту, мета якої – привернути увагу інвестора без розкриття деталей, потрапити до його шорт-аркуша інтересних проектів, називають:*

- а) інвестиційний тизер;
- б) інвестиційна пропозиція;
- в) техніко-економічне обґрунтування проекту;
- г) бізнес-план;
- д) статут проекту.

8. *Документ, метою розробки якого є підтвердження інвестору/кредитору фінансової сталості та платоспроможності інвестиційного проекту, а також підготовка необхідних узгоджень, експертиз, називають:*

- а) інвестиційний тизер;
- б) інвестиційна пропозиція;
- в) техніко-економічне обґрунтування проекту;
- г) бізнес-план;
- д) статут проекту.

9. *Презентаційний документ із детальною інформацією про бізнес і проект містить опис заходів оптимальної взаємодії інвестора та ініціатора проекту після залучення інвестицій, варіанти виходу інвестора з проекту. Мета розробки: уможливити оцінку інвестором перспектив проекту та прийняття рішення про інвестування. Описане характеризує:*

- а) інвестиційний тизер;
- б) інвестиційну пропозицію;
- в) техніко-економічне обґрунтування проекту;
- г) бізнес-план;
- д) статут проекту.

10. *Консалтингова послуга експертизи бізнес-плану інвестиційного проекту не включає такого виду робіт:*

- а) оцінку повноти, достовірності, актуальності представленої інформації;
- б) оцінку коректності фінансових розрахунків;
- в) оцінку ризиків, виявлення «слабких місць» проекту;
- г) оцінку обґрунтованості проектних параметрів і припущень;
- д) оцінку стану виконання проектних робіт для виявлення відхилень від графіка та затвердженого бюджету проекту.

Практичні завдання

1. Проаналізуйте структуру та зміст бізнес-плану *Проекту з організації виробництва виноматеріалів (далі – Проект)*, представлену на офіційному сайті консалтингової компанії **Proconsulting**, розділ «Складання бізнес-плану за міжнародними стандартами. Шаблон описової та розрахункової частин бізнес-плану» (URL: <https://pro-consulting.ua/services/sostavlenie-biznes-plana-po-standartam-unido>; описова частина бізнес-плану доступна для скачування за: <https://pro-consulting.ua/uploads/files/services/investproposal/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%80-%D1%88%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BD%20%D0%91%D0%9F%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D0%BC%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%202017.pdf>,

розрахункова частина доступна за посиланням: <https://pro-consulting.ua/financial-consulting->

files/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%80-%D1%88%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BD%20%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%20%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B0.pdf).

Розробка яких розділів документа є найбільш трудомісткою та такою, що потребує використання спеціальних консалтингових методик, технологій, досвіду?

На Ваш погляд, чи була складовою пакета документів при підготовці описаного Проекту угода про конфіденційність (NDA)? Поясніть думку.

Зверніть особливу увагу на резюме Проекту. Поясніть, чому потенційного інвестора має зацікавлювати саме представлена інформація?

2. Складіть перелік даних, що знадобляться для розробки бізнес-плану створення консалтингової компанії, та визначте інформаційні джерела їх отримання. Спеціалізацію компанії задайте довільно. Для виконання завдання скористуйтеся наведеним нижче спрощеним шаблоном бізнес-плану.

Спрощений шаблон бізнес-плану консалтингової компанії

1. Резюме. Вказати:

- про створення якої компанії йдеться; керівника; ідею і цілі проекту;
- бажані/заплановані джерела фінансування проекту (кредитування, інвестування);
- які послуги будуть надаватися;
- загальну суму/вартість проекту;
- терміни окупності, прибуток інвестора (*при варіанті ін-*

вестування);

- з якого періоду почнеться виплата відсотків за кредитом та повернення позикових коштів (*при варіанті кредитування*);

- чисту поточну вартість проекту за дисконтованими грошовими потоками.

2. Терміни та етапи реалізації проекту сформувані у вигляді таблиці.

3. Характеристика об'єкта:

- види, напрями послуг консалтингової компанії. *Мета:* переконати потенційного інвестора, що така компанія сприяє підвищенню ефективності функціонування сучасних бізнес-структур, тому її створення є доцільним і необхідним/актуальним для ринку;

- вказати план організації компанії, необхідне ресурсне забезпечення проекту (орендна плата, ремонт, створення інтер'єру, придбання комп'ютерного обладнання, забезпечення зв'язку, набір персоналу).

4. Аналіз ринку і план маркетингу (*найбільш змістовна частина*):

- аналіз ринку консалтингових послуг для аргументування доцільності створення компанії;

- акцентувати на відмінностях стратегії компанії порівняно з існуючими;

- вказати на роль консалтингових компаній зі світовим ім'ям в успіху підприємств;

- описати новітні тенденції в роботі консалтингових компаній для підвищення ефективності;

- динаміка ринку консалтингових послуг за видами/ напрямками (*таблиці, графіки*);

- аналіз конкурентного середовища, особливостей просування послуг на ринку.

Підсумок: з розділу має впливати, що у даній сфері біз-

несу є вигідна ніша, яку доцільно встигнути зайняти.

5. Фінансовий план. Розрахунки:

- необхідна сума інвестицій або кредиту, терміни та відсоткова ставка;
- прибуток власника проекту, інвестора (банку) на кінець реалізації проекту (кредитного терміну);
- щомісячні поточні витрати;
- сумарний валовий прибуток і чистий прибуток за проектом;
- дисконтовані грошові потоки, чиста поточна вартість проекту.

Список рекомендованих джерел

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyku/НАВЧАЛЬНИЙ_ПОСІБНИК-Алейнікова.pdf

Докієнко Л. М., Клименко В. В., Акімова Л. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2011. 405 с.

Інвестиційний менеджмент: підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та ін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 544 с.

Куліков П. М. Діагностика стану підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2011. 227 с.

Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затв. наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. URL: www.me.gov.ua

Методичні рекомендації з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: затв. наказом Міністерства економічного розвитку України від 13.11.2012 р. № 1279. URL: www.me.gov.ua

Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Вид.-полігр. центр «Екон. думка

THEY», 2015. 452 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1925/Микитюк%20посібн.pdf>

Основи управлінського консультування: навч. посіб. / А. Е. Воронкова, В. І. Отенко, Д. К. Воронков та ін.; за ред. А. Е. Воронкової. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 484 с.

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії Swiss Consalting Partners. URL: www.swisscp.ru/services/finconsulting/investconsulting.php

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії Sherpa Business Consulting. URL: www.shepraconsulting.ru/vidi_consulting/investitsionni_consulting.htm

Офіційний сайт консалтингової компанії Proconsulting. URL: <https://pro-consulting.ua>

Рудніченко Є. М., Рясних Є. Г., Гавловська Н. І. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНУ, 2010. 415 с.

Чевганова В. Я., Биба В. В., Скрильник А. С. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2014. 258 с. URL: <http://culonline.com.ua>

Тема 4. Консалтингові технології оцінювання ефективності інвестиційного проекту

План

1. Ефективність проекту: сутність, види, методологічні особливості обчислення. Проектна експертиза.

2. Грошовий потік проекту: сутність, структура, види. Чистий грошовий потік.

3. Статичні та динамічні методи оцінки ефективності. Дисконтування. Обґрунтування вибору альтернативних інвестиційних проектів.

4. Управління проектними ризиками.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Види ефективності інвестицій.
2. Для яких проектів обчислюється суспільна ефективність інвестицій?
3. Що таке грошовий потік? Види грошових потоків проекту.
4. Якою є структура чистого грошового потоку інвестиційного проекту? Якою є його роль при визначенні економічної ефективності інвестицій?
5. Для чого потрібна процедура дисконтування? У чому вона полягає?
6. Чому гроші мають різну вартість у часі?
7. Що являє собою ставка дисконту?
8. Які методи оцінювання ефективності інвестицій Ви знаєте?
9. Які існують види ризиків інвестиційного проекту?
10. Методи аналізу інвестиційних ризиків бізнес-проекту.

Тестові питання

1. *Не є видом ефективності бізнес-проекту:*
 - а) суспільна ефективність;
 - б) комерційна ефективність;
 - в) бюджетна ефективність;
 - г) інвестиційна ефективність;
 - д) ефективність участі у проекті.
2. *Не є принципом оцінювання ефективності бізнес-проекту:*
 - а) порівняння ситуації «з проектом» та «без проекту»;
 - б) порівняння ситуації «до» та «після» проекту;
 - в) позитивності і максимуму ефекту;
 - г) врахування релевантних витрат/ надходжень проекту;
 - д) врахування фактора часу.
3. *Сукупність розподілених за часом надходжень і виплат грошових коштів, генерованих протягом реалізації проекту, називають:*
 - а) витрати і доходи проекту;
 - б) бюджет проекту;

- в) чистий прибуток проекту;
- г) грошовий потік проекту;
- д) чиста поточна вартість проекту.

4. Чистий грошовий потік операційної діяльності проекту містить такі складові:

- а) чистий прибуток;
- б) чистий прибуток плюс амортизація;
- в) чистий дохід мінус амортизація;
- г) чистий дохід;
- д) інвестиційні витрати плюс амортизація.

5. Дисконтування – це:

- а) приведення майбутніх грошових потоків (надходжень, витрат) до теперішньої вартості;
- б) оцінка майбутніх ризиків проекту;
- в) визначення майбутньої вартості грошових потоків проекту;
- г) визначення доходу від альтернативного використання грошей, інвестованих у проект;
- д) оцінка інфляційних ризиків проекту.

6. Ставка дисконту – це:

- а) норма доходності найвигіднішого з доступних альтернативних варіантів вкладення коштів з аналогічним рівнем ризику;
- б) ймовірність настання несприятливих подій, що можуть спричинити втрати прибутку, ресурсів при реалізації проекту;
- в) середньоринкова ставка відсотка за банківськими кредитами;
- г) прогнозний індекс інфляції;
- д) середньоринкова норма доходності за акціями.

7. Чиста поточна вартість проекту – це:

- а) сума дисконтованих грошових потоків проекту;
- б) різниця між дисконтованим потоком операційної та інвестиційної діяльності;
- в) дисконтований чистий прибуток проекту;

- г) дисконтований чистий дохід проекту;
- д) доходи проекту мінус витрати проекту, генеровані протягом усього періоду його життєвого циклу.

8. Інвестиційний ризик – це:

- а) вигода, втрачена у результаті реалізації проекту;
- б) невизначеність щодо умов реалізації проекту (неповнота, неточність інформації);
- в) ймовірність настання несприятливих подій, що можуть спричинити фінансові втрати при реалізації проекту;
- г) обсяг можливих збитків у разі невдачі проекту;
- д) результати реалізації проекту за песимістичним сценарієм.

9. Метод аналізу ризиків, за якого визначається, наскільки значними мають бути коливання базових параметрів, щоб зробити результати проекту непередбачуваними; ідентифікуються чинники / параметри, що найбільше впливають на результати проекту, називається:

- а) аналіз чутливості проекту;
- б) аналіз стійкості проекту;
- в) аналіз беззбитковості проекту;
- г) сценарний аналіз проекту;
- д) метод аналогів.

10. Не є методом зниження інвестиційних ризиків:

- а) страхування;
- б) диверсифікація;
- в) лімітування;
- г) резервування коштів;
- д) декомпозиція проектних робіт.

Практичні завдання

1. Термін реалізації інвестиційного проекту становить 5 років. Прогнозовані грошові потоки за проектом є такими:

Таблиця 3 –

Рік	Грошовий потік, тис. грн
0	(-900)
1	300
2	320
3	400
4	350
5	400

Визначте економічну доцільність реалізації бізнес-проекту методом NPV (чистої поточної вартості), якщо ставка дисконту становить 20%. Розрахуйте показник дисконтованої норми прибутковості проекту (PI).

2. Сума інвестицій, необхідних для реалізації інвестиційного проекту, становить 500 тис. грн. Джерела фінансування є такими: 200 тис. грн – власні кошти компанії – ініціатора проекту, 300 тис. грн – банківський кредит. Кредит залучено за ставкою 20% річних. Середня норма рентабельності для компанії – 25%. Для визначення вартості власного капіталу за даним проектом компанія додає надбавку за специфічні ризики у 5%.

Визначте ставку дисконту для оцінки економічної ефективності проекту методом середньозваженої вартості капіталу.

3. Клієнтська організація – юридична компанія, менеджмент якої розглядає проект розвитку практики корпоративного права за рахунок упровадження CRM-системи оптимізації бізнес-процесів та застосування інноваційного підходу до організації надання і просування послуг. Фінансування здійснюється власним коштом. Розрахунковий період – 4 роки. Відомі такі дані за проектом:

1) інвестиційні витрати на придбання, встановлення обладнання, навчання персоналу на початку першого року реалізації проекту (рік «0») складуть 100 тис. грн (у т. ч. обладнання – 80 тис. грн);

2) збільшення оборотного капіталу – 5 тис. грн (вивільнення здійснюється в останній рік реалізації проекту);

3) збільшення експлуатаційних (операційних) витрат :

- додаткові витрати на оплату праці персоналу та ВСЗ: 1-й рік – 140 тис. грн, 2-й – 150 тис. грн, 3-й – 160 тис. грн, 4-й – 190 тис. грн;

- придбання матеріалів та ін. – 10 тис. у перший рік, далі – 12 тис. кожного року;

4) приріст обсягів реалізації (чистого доходу): 1-й рік – 200 тис. грн, 2-й – 220 тис. грн, 3-й – 240 тис. грн, 4-й – 280 тис. грн;

5) амортизація нараховується рівними частинами протягом 4 років. Залишкова вартість обладнання для реалізації через 4 роки – 10 % його первісної вартості (з урахуванням ліквідаційних витрат);

6) ставка податку на прибуток – 18%;

7) ставка дисконту – 20%.

Оцініть економічну ефективність проекту за критеріями чистої поточної вартості (NPV), дисконтованого індексу прибутковості (PI), дисконтованого періоду окупності. Прийнятний для компанії термін окупності – 3,5 роки.

Список рекомендованих джерел

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyku/НАВЧАЛЬНИЙ_ПОСІБНИК-Алейнікова.pdf

Докієнко Л. М., Клименко В. В., Акімова Л. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2011. 405 с.

Інвестиційний менеджмент: підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та ін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 544 с.

Маселко Т. Є., Загвойська П. Д., Якуба М. М. Економічний аналіз інвестиційних проектів: навч. посіб. Львів: Афіша, 2006. 317 с.

Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затв. наказом Міністерства економіки України від

06.09.2006 р. № 290. URL: www.me.gov.ua

Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Вид.-полігр. центр «Екон. думка ТНЕУ», 2015. 452 с. URL: [http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1925/Микитюк% 20посібн.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1925/Микитюк%20посібн.pdf)

Офіційний сайт консалтингової компанії CFD-Group. Аналітичні матеріали. URL: http://www.cfd-group.ru/baza_znaniy

Офіційний сайт консалтингової компанії Proconsulting. URL: <https://pro-consulting.ua>

Рудніченко Є. М., Рясних Є. Г., Гавловська Н. І. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНУ, 2010. 415 с.

Тема 5. Консалтинг фінансування інвестицій та ефективного управління власністю

План

1. Джерела та форми фінансування інвестицій. Розробка схеми фінансування бізнес-проекту.
2. Фандрайзинг: зміст, напрями, технології.
3. Види інвесторів та особливості взаємодії з ними.
4. Консалтинг ефективного управління власністю. Зміст і технологія Due Diligence.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Надайте порівняльну характеристику джерел фінансування інвестиційного проекту.
2. Види інвесторів бізнес-проектів. Охарактеризуйте цілі та особливості інвестиційної поведінки портфельного інвестора.
3. Що відрізняє активного інвестора бізнес-проекту від пасивного?
4. У чому полягають інтерес і мотивація стратегічного

інвестора?

5. Які існують варіанти виходу інвестора з проекту?
6. Інструментарієм яких форм фінансування бізнес-проектів є варрант та ліквідаційна привілеція?
7. Поясніть технологію застосування таких механізмів захисту інтересів інвестора, як опціон call, опціон put.
8. Що таке конвертаційна позика?
9. Що являє собою фандрайзинг як послуга бізнес-консалтингу?
10. Які існують види презентацій проекту інвесторам?
11. Назвіть складові фандрайзингової стратегії.
12. Що таке Due Diligence? Для чого ця процедура застосовується в інвестиційному бізнес-консалтингу?

Тестові питання

1. *Коротку презентацію інвестиційного проекту, що має на меті привернути увагу інвестора без розкриття деталей, називають:*

- а) бізнес-план;
- б) інвестиційний меморандум;
- в) інвестиційний тизер;
- г) інвестиційна пропозиція;
- д) техніко-економічне обґрунтування.

2. *Компанія планує реалізувати масштабний інноваційний проект, що потребує залучення значних інвестиційних коштів. Джерела фінансування, яким доцільно віддати перевагу, називають:*

- а) власні кошти;
- б) емісія акцій;
- в) емісія облігацій;
- г) банківський кредит;
- д) лізинг.

3. *Не належить до запозичених джерел фінансування проекту:*

- а) додаткова емісія акцій;
- б) додаткова емісія облігацій;
- в) банківський кредит;
- г) лізинг обладнання;
- д) комерційний кредит.

4. *Не є характеристикою портфельного інвестора:*

- а) прагне придбати частку у високодохідному перспективному проекті і з часом перепродати;
- б) не проявляє інтересу до участі в управлінні;
- в) не є джерелом спеціальних технічних знань, ноу-хау;
- г) заінтересований у придбанні контрольного пакета акцій з участю в управлінні, прагне отримати повний контроль над проектом/бізнесом;
- д) проявляє інтерес до проектів/компаній на стадії зростання/розширення.

5. *Механізм захисту інвестора, що може становити небезпеку втрати бізнесу для ініціатора (засновника) проекту:*

- а) лізинг;
- б) факторинг;
- в) опціон call;
- г) аутсорсинг;
- д) аутстафінг.

6. *Інструмент захисту інтересів інвестора, за якого останній отримує ПРАВО продати свою частку в проекті при настанні певних подій за заздалегідь визначеною формулою ціни, а ініціатор (засновник) проекту ЗОБОВ'ЯЗАНИЙ цю частку викупити, називається:*

- а) опціон put;
- б) опціон call;
- в) конвертаційна позика;
- г) повний регрес;

д) конвертаційні акції.

7. *Інвестор надає позику для реалізації проекту, цей борг за настання певних умов перетворюється на частку в проекті. Якщо запланованих показників не досягнуто, ініціатор (засновник) проекту має повернути гроші з певною премією. Йдеться про механізм захисту інтересів інвестора:*

- а) опціон put;
- б) опціон call;
- в) конвертаційну позику;
- г) повний регрес;
- д) конвертаційні акції.

8. *Бере участь у фінансуванні високоризикових інноваційних проектів на ранніх стадіях їх життєвого циклу в розрахунок на високу доходність. Участь у проекті завершується продажем частки після значного зростання її ринкової вартості. Йдеться про інвестора:*

- а) венчурного;
- б) портфельного;
- в) стратегічного;
- г) масового;
- д) інноваційного.

9. *Метою інвестора є отримання доходу від продажу частки у проекті після зростання його капіталізації (ліквідності). Купує невеликий пакет акцій або частку (у проектній компанії або компанії-Замовниці), заздалегідь планує вихід із проекту, бере участь в управлінні проектом з метою пришвидшення отримання запланованих результатів. Йдеться про вид інвестора:*

- а) стратегічний;
- б) портфельний пасивний;
- в) портфельний активний;
- г) масовий;
- д) проектний.

10. *Фандрайзинг як послуга інвестиційного бізнес-консалтингу не передбачає:*

- а) аналізу можливих джерел отримання коштів, визначення «цільової аудиторії» інвесторів проекту;
- б) розробки інвестиційної пропозиції/презентації;
- в) організації презентації інвестиційного проекту, контактування сторін;
- г) супроводу експлуатаційної стадії проекту;
- д) інжинірингу проекту під вимоги інвесторів.

11. *Комплексна процедура Due Diligence в інвестиційному консалтингу не містить такого блоку:*

- а) юридичний Due Diligence;
- б) економічний Due Diligence;
- в) ринковий (маркетинговий) Due Diligence;
- г) фінансовий Due Diligence;
- д) операційний Due Diligence.

Практичні завдання

1. Пекарня виготовляє на замовлення ексклюзивні торти, тістечка, інші кондитерські вироби для особливих випадків. Бізнес успішно розвивається протягом двох років, джерело фінансування: власні кошти засновника.

Власник вирішив розширити діяльність. Розглядає варіант реалізації інвестиційного проекту, суть якого полягає у такому. Відкрити при пекарні невеличке кафе, що уможливить збільшення кількості клієнтів, оперативне тестування нових видів продукції (рецептів), реалізацію заходів із стимулювання збуту, більш ефективного використання орендованої будівлі. Доповнити кафе веганським відділом, що буде спеціалізуватися на десертах (цукерки з сухофруктів, вегетаріанські зефір, шоколад, торти тощо). Розрахунковий термін окупності проекту: 1,5 року.

За посередництва консалтингової компанії власник домовився про зустріч з інвесторами, про яких відомо таке:

1. Портфельний інвестор, вік – 40 років. Інвестує у середньоризикові проекти. Профіль: харчова промисловість, громадське харчування, побутова хімія. Виходить із проектів через 3–4 роки шляхом продажу частки.

2. Галузевий (харчова промисловість) стратегічний інвестор, представник холдингової компанії – лідера ринку. Вік – 50 років. Нещодавно компанія придбала (шляхом викупу часток у власників) два підприємства, що виготовляють хлібобулочні вироби.

Якими є переваги/недоліки залучення кожного з цих інвесторів до фінансування проекту? Від чого залежатиме вибір типу інвестора власником пекарні?

*Запропонуйте варіант **тизера** для описаного інвестиційного проекту. Параметри проекту, основні фінансові показники задайте довільно. На чому доцільно наголошувати, презентуючи проект? Чи будуть відмінності між тизером, призначеним для стратегічного інвестора, та тизером для портфельного?*

2. Знову проаналізуйте кейс «**Консультаційна пропозиція**» (тема 1). Який тип інвестора доцільно залучати на поточному етапі реалізації проекту? Чому?

3. Кейс «**Розробка схеми фінансування інвестиційного проекту**»

3.1. До консалтингової компанії звернувся підприємець-початківець, якому надійшла пропозиція від інвестора взяти участь у проекті у сфері ресторанного бізнесу.

Суть пропозиції у викладенні підприємця: «Є інвестор, що будує ресторан площею 700 м². Місце чудове. Пропонує мені такі умови. Він будує ресторан. Внутрішнє оздоблення, обладнання, столи, посуд і тощо лягає на мої плечі, для чого він надає безвідсоткову позику. Інвестор – власник ресторану на 100%. Кредит потрібно буде повернути, плюс чимала орендна плата. З такими умовами я не зовсім згоден. Через 5 днів я маю або висунути власні умови, або погодитись. Інвестор сер-

йозний, з репутацією. Надайте пораду: які мені доцільно запропонувати умови?».

Проаналізуйте запропоновану інвестором схему фінансування проекту. Чи бачаєте Ви ризики для підприємця? Які?

Консультант запропонував варіант реалізації проекту, заснований на створенні ТОВ «Ресторан», партнерами якого стали б обидва учасника проекту. У схемі так само фігурує кредит. На чому, на Ваш погляд, акцентував увагу підприємець консультант? Припустіть, якою була запропонована консультантом схема фінансування.

3.2. Підприємець розробив власний варіант, який знову просить прокоментувати консультанта: «Інвестор надає кредит, на ці кошти я організую ресторан. Виходжу в частку, працюю у ресторані, прибуток поділяємо пропорційно часткам. Поступово повертаю позику. І порадьте: яку частку доцільно запросити?».

Консультант: «За ідею зазвичай просять 10% частки. Якщо фінансування повністю інвестора, але вся діяльність із запуску ресторану – ваша, частка може зрости до 25%. Бажано, що інвестор був власником. Чому? Адже тоді він надає кредит власній фірмі, у разі невдачі повернення кредиту є зобов'язанням фірми, а всі прибутки/збитки поділяються пропорційно часткам. Можна неправильно оцінити витрати на запуск проекту – інвестор завжди для своєї фірми додасть фінансування. Це навіть не позика буде, а фінансова допомога засновника».

Чи не викликає у Вас зауважень схема фінансування, яку тепер обрав підприємець? Якщо так, на які ризики Ви як інвестиційний консультант звернете увагу клієнта?

4. Компанія прагне залучити для реалізації бізнес-проекту черговий раунд фінансування у обсязі 100 тис. доларів США. У інвестиційній пропозиції зазначено такий варіант виходу інвестора з проекту, як «**подвійна ліквідаційна привілегія**».

Поясніть, що це означає. Як має захистити інтереси «нового» інвестора у разі невдачі проекту?

Який інструмент фінансування використано в описаній ситуації? Про яку форму фінансування йдеться?

Список рекомендованих джерел

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyku/НАВЧАЛЬНИЙ_ПОСІБНИК-Алейнікова.pdf

Докієнко Л. М., Клименко В. В., Акімова Л. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2011. 405 с.

Інвестиційний менеджмент: підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та ін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 544 с.

Кавасаки Гай. Стартап: 11 мастер-классов от эквангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. Москва: Юнайтед Пресс, 2010. 253 с. URL: www.pseudology.org/business/KawasakiGai-StartUp2.pdf

Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Вид.-полігр. центр «Екон. думка ТНЕУ», 2015. 452 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1925/Микитюк%20посібн.pdf>

Основи управлінського консультування: навч. посіб. / А. Е. Воронкова, В. І. Отенко, Д. К. Воронков та ін; за ред. А. Е. Воронкової. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 484 с.

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії Swiss Consulting Partners. URL: www.swisscp.ru/services/finconsulting/investconsulting.php

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії Sherpa Business Consulting. URL: www.shepraconsulting.ru/vidi_consulting/investitsionnii_consulting.htm

Офіційний сайт консалтингової компанії Proconsulting. URL: <https://pro-consulting.ua>

Рудніченко Є. М., Рясних Є. Г., Гавловська Н. І. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНУ, 2010. 415 с.

Модуль III. ОСНОВНІ НАПРЯМИ І ТЕХНОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Тема 6. Інноваційний консалтинг діючих бізнес-організацій і стартапів

План

1. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. Консалтинг провайдингу інновацій.
2. Інноваційна бізнес-модель: послуги розробки та упровадження. «Інноваційний конструктор» Deloitte Consulting.
3. Розробка та оптимізація інноваційної стратегії компанії.
4. Стартап: поняття, види. Життєвий цикл стартапу.
5. Стартап-консалтинг: структура та зміст послуг.
6. Бізнес-модель стартапу: поняття, складові. Модель Остервальдера.
7. Мінімально життєздатний продукт стартапу: поняття, призначення, технології розробки.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Яким чином інноваційний консалтинг може сприяти інноваційному розвитку бізнес-структур?
2. Як відрізняються послуги інноваційного консалтингу для діючих бізнес-організацій та стартапів?
3. Які види послуг інноваційного консалтингу надаються діючим бізнес-організаціям?
4. Що таке інноваційна бізнес-модель? Назвіть її основні складові.
5. Які існують технології розробки інноваційної бізнес-моделі?
6. Назвіть 10 стандартів інновацій відповідно до «Інноваційного конструктору» Deloitte Consulting. Для чого застосо-

вусться ця методика?

7. Які види інноваційних стратегій Ви знаєте?

8. У яких ситуаціях доцільним є застосування імітаційної інноваційної стратегії? Наведіть приклад.

9. Якому виду інноваційної стратегії відповідає патієнтний тип інноваційної поведінки?

10. Що таке стартап?

11. Назвіть і охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу стартапу.

12. Чим відрізняються альфа-версія та бета-версія продукту стартапу?

13. Які структури спеціалізуються на стартап-консалтингу?

14. Назвіть основні види послуг стартап-консалтингу.

15. Що таке мінімально життєздатний продукт стартапу? Для чого він розробляється та як змінюється?

16. У чому полягає специфіка бізнес-планування стартап-проектів?

17. Що таке Business Model Canvas О. Остервальдера? Як вона застосовується у стартап-консалтингу?

Тестові питання

1. *Не є послугою стратегічного інноваційного консалтингу діючих бізнес-організацій:*

а) пошук бізнес-можливостей, визначення пріоритетних для розвитку бізнесу інновацій /технологій;

б) розробка оптимальних способів отримання та «дорожньої карти» упровадження критичних для розвитку бізнес-організації інновацій;

в) розробка/ упровадження інноваційної стратегії;

г) розробка / упровадження інноваційної бізнес-моделі;

д) експертиза бізнес-плану інноваційного проекту з модернізації виробництва одного з продуктів клієнтської організації.

2. *Інноваційна бізнес-модель не містить такої складової:*

а) ціннісна пропозиція;

б) цільовий споживач;

в) стратегічний орієнтир напряму розвитку бізнесу;

- г) механізм отримання прибутку;
- д) логістичний ланцюжок.

3. Група інновацій «Бізнес-конфігурація» не включає у методичку Deloitte Consulting «Інноваційний конструктор» такий стандарт:

- а) модель прибутку;
- б) мережа партнерських відносин;
- в) екосистема продукту;
- г) структура ресурсів;
- д) бізнес-процеси.

4. Компанія прагне утримати позиції на існуючих ринках, пропонує модифікаційні продуктивні інновації. Йдеться про вид інноваційної стратегії:

- а) наступальна;
- б) захисна;
- в) проміжна/сегментна;
- г) імітаційна;
- д) традиційна.

5. Продукти різних виробників, пов'язані / згруповані між собою для створення цілісного рішення, що може бути масштабоване, утворюють:

- а) екосистему продукту;
- б) краудфандингову платформу;
- в) краудсорсингову платформу;
- г) асортиментний ряд;
- д) аутсорсингову мережу.

6. Компанія випускає дорогу якісну нішеву продукцію. Орієнтується на вузький ринковий сегмент. Здійснює пошук і заповнення ніш, які не становлять інтересу для лідерів ринку (ухиляється від прямої конкуренції з ними). Девіз: «Дорого, проте якісно». Йдеться про тип інноваційної поведінки:

- а) віолентна;
- б) патієнтна;

- в) комутантна;
- г) експлерентна;
- д) імітаційна.

7. *Компанія використовує інновації, створені іншими, але надає їм індивідуальних особливостей для пристосування до потреб локальних ринків. Девіз: «Ви сплачуєте за те, що ми вирішимо ваші проблеми». Йдеться про тип інноваційної поведінки:*

- а) віолентна;
- б) патієнтна;
- в) комутантна;
- г) експлерентна;
- д) імітаційна.

8. *Не є характерним для стартапу:*

- а) тимчасова організація, призначена для пошуку і втілення масштабованої бізнес-моделі;
- б) компанія з інноваційною ідеєю, створюється з «нуля» та за підтримки інвесторів;
- в) базується на оригінальній бізнес-ідеї, що раніше не використовувалась у широкому форматі;
- г) виробництво інноваційної продукції на умовах франчайзингової угоди;
- д) бізнес в умовах високої невизначеності: спочатку невідомі продукт, цільовий ринок, тип відносин із клієнтом.

9. *Google, Dropbox, Kickstarter на ранніх стадіях свого життєвого циклу можуть слугувати прикладами такого формату стартапу:*

- а) автоматизатори;
- б) челенджери;
- в) змінювачі суспільства;
- г) інтегратори;
- д) традиційні.

10. *Етап (стадія) життєвого циклу стартапу, на якому створюється продукт з мінімальним функціоналом для перевірки гіпотези бізнес-ідеї:*

- а) посівна стадія;

- б) запуск;
- в) зростання;
- г) розширення (зрілість);
- д) вихід інвестора.

11. *Стартап перетворюється на традиційну компанію на такій стадії життєвого циклу, як:*

- а) посівна стадія;
- б) запуск;
- в) зростання;
- г) розширення (зрілість);
- д) вихід інвестора.

12. *Оберіть на якій стадії життєвого циклу стартапу головним завданням є встигнути масштабувати успішну бізнес-модель, доки не з'явилися аналоги:*

- а) посівна стадія;
- б) запуск;
- в) зростання;
- г) розширення (зрілість);
- д) вихід інвестора.

13. *Версія продукту стартапу, яка має продемонструвати його переваги потенційному інвестору (продукт створено, але не протестовано), називається:*

- а) прототип;
- б) альфа-версія;
- в) закрита бета-версія;
- г) публічна бета-версія;
- д) лямбда-версія.

14. *Для бізнес-плану стартапу на стадії створення є характерним таке:*

- а) він має містити детальний опис науково-технічного рівня проекту та його правової захищеності;
- б) він має у своєму складі детальний опис варіантів виходу інвестора;

- в) відсутні майже усі вихідні дані;
- г) не містить фінансової моделі;
- д) має у своєму складі оцінку суспільної ефективності проекту.

15. До послуг стартап-консалтингу не включають:

- а) консалтинг формування команди;
- б) стартап-фандрайзинг;
- в) будстрепінг;
- г) розробку концепції мінімально життєздатного продукту;
- д) розробку бізнес-моделі стартапу.

Практичні завдання

1. Визначте тип інноваційної стратегії та інноваційної поведінки корпорації Apple. Ознайомтеся з джерелом: Орловський В. «Что-то новенькое. Даже самая успешная бизнес-модель нуждается в изменениях» (<http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/>).

Чи поділяєте Ви позицію автора, що бізнес-модель Apple вже застаріла і потребує змін? Якщо так, які її складові, на Ваш погляд, містять найбільший потенціал щодо інновацій? Скористайтеся для аналізу методикою компанії Deloitte Consulting Group (див.: Пластовець П. 10 стандартів інновацій. URL: www.management.com.ua/qm/qm214.html).

2. Канадська циркова трупа «Цирк сонця» – багаторічний лідер шоу-бізнесу з мільярдними оборотами. Успіх з'явився у результаті радикального оновлення бізнес-моделі.

Ціннісна пропозиція: поєднання цирку, мюзиклу, театру; магія, що дозволяє на певний час забути про реальність. ***Цільовий сегмент:*** театралі замість любителів родинного відпочинку.

Виключили: зірок естради, тварин, продаж білетів на додаткові місця, змінні сцени.

Скоротили: веселощі, гумор, небезпеку.

Збільшили: музику, танці.

Додали: тематичні шоу, різноманітні; особливі атмосфе-

ру, музику і танці.

Проаналізуйте, як змінилася в результаті зміни бізнес-моделі структура їх витрат, потоки доходів? Як змінилися ключові партнери, ключова діяльність, бізнес-процеси?

Яку технологію розробки інноваційної бізнес-моделі було застосовано?

3. Знову проаналізуйте кейс **«Консультаційна пропозиція»** (див. тему 1). Охарактеризуйте бізнес-модель компанії «Фуд Фактор» за шаблоном Business Model Canvas. Чи змінювалися складові бізнес-моделі протягом переходу проекту на наступну стадію життєвого циклу? Які?

4. Формування бізнес-ідеї для компаній Netflix та Dropbox, що починалися як стартапи, було викликано, за визнанням їх засновників, життєвими незручностями (сплата штрафу за невчасно повернений диск – у першому випадку; забута флешка і неможливість працювати під час подорожі – у другому). Чи доцільним, на Ваш погляд, є звернення до послуг інноваційного консультанта на стадії формування ідеї стартапу? Чому?

5. Американський стартап Full Harvest (рік заснування: 2015) – це торговельна платформа B2B, що пов'язує фермерів і виробників продуктів харчування для збуту овочів і фруктів неправильної форми. Супермаркети не приймають таку продукцію для реалізації, вона має бути утилізована (див.: *Стартап по продажах «уродливих» овочей Full Harvest привлек 8,5 млн. дол. URL: <https://investgazeta.ua/news>*). Фермери реєструються на Full Harvest, а потенційним покупцем надходять повідомлення, коли у продажу з'являється певний вид продукції. Останній інвестиційний раунд склав 8,5 млн доларів США, попередній – 2 млн доларів США.

Припустіть, яким був мінімально життєздатний продукт стартапу? Який метод перевірки гіпотези доцільно було застосувати? Чи вбачаєте Ви як інноваційний консультант потенціал змін бізнес-моделі для подальшого масштабування проекту на даному етапі життєвого циклу?

6. Етапи розвитку стартапу за критеріями ступеня розвитку продукту і масштабу бізнесу можна представити таким чином: зародження ідеї, прототип і перша версія (*проблема*: визначити набір функцій продукту і знайти ринкову нішу), доопрацювання продукту (*проблема*: мотивація команди, оскільки бізнес ще не приносить доходів), тестування бізнес-моделі («перезапуски», *зміни*), монетизація і активне зростання (масштабування; *проблеми*: залучення інвестицій, зміни щодо продукту).

На яких етапах послуги професійних інноваційних консультантів будуть найбільш затребуваними? Про які види послуг інноваційного консалтингу, на Ваш погляд, може йтись?

Список рекомендованих джерел

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч посіб. Київ: ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyku/НАВЧАЛЬНИЙ_ПОСІБНИК-Алейнікова.pdf

Антропов М. С., Белоліпецький В. Г., Коростылева И. И. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний. URL: https://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom4_2.pdf

Бланк Стив. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов / пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 368 с.

Бланк Стив, Дорф Боб. Стартап. Настольная книга основателя / пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 616 с.

Власенко В. 5 українських стартапов, завоювали мир. URL: <https://www.capital.ua/ru/specproject>

Доклад ВОИС «Революционные инновации и экономический рост». URL: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru_pub_944_2015.pdf

Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Унів. кн., 2010. 334 с.

Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посіб. / за ред. Ю. М. Бажала. Київ: Унів.

Вид-во Пульсари, 2015. 278 с.

Кавасаки Гай. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. Москва: Юнайтед Пресс, 2010. 253 с. URL: www.pseudology.org/business/KawasakiGai-Startup2.pdf

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с.

Куліков П. М., Тишенко Д. О., Кулешова Н. В. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2013. 248 с.

Минимально жизнеспособный продукт: типы, методы, этапы оценки. URL: <https://www.uplab.ru/blog/minimum-viable-product>

Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчина С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2015. 234 с. URL: [http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3007/1/Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент. pdf](http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3007/1/Михайлова_Л.І._Інноваційний_менеджмент.pdf)

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії «Євроконсалтинг». URL: www.ek-ua.com/consulting-innovation.htm

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії Boston Sloan Capital. URL: [www.bostonsloan.kz/Услуги/Мы предлагаем/Инновационный консалтинг.aspx](http://www.bostonsloan.kz/Услуги/Мы_предлагаем/Инновационный_консалтинг.aspx)

Офіційний сайт консалтингової компанії Deloitte Consulting Group. URL: <https://www2.deloitte.com.ua>

Пластовець П. 10 стандартів інновацій. URL: www.management.com.ua/qm/qm214.html

Провайдинг інновацій: підручник / за ред. М. П. Денисенка. Київ: «Вид. дім “Професіонал”», 2008. 448 с.

Семикіна М. В., Петіна О. М. Інтелектуальний бізнес: навч. посіб. / за ред. М. В. Семикіної. Кіровоград: КНТУ, 2015. 141 с. URL: <http://dSPACE.kntu.kr.ua>

Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс: підручник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Унів. кн., 2015. 856 с. URL: www.dut.edu.ua/uploads/i_1607_22552682.pdf

Тема 7. Оцінка ефективності та експертиза інноваційних проектів

План

1. Методологічні особливості оцінки ефективності інновацій. Ефекти інновацій: поняття, види, вимір.
2. Комплексна оцінка ефективності інноваційних проектів. Обґрунтування проектних альтернатив.
3. Експертиза інноваційних проектів.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Чим оцінка ефективності інноваційних проектів відрізняється від оцінки ефективності «звичайних» інвестиційних проектів?
2. Назвіть і охарактеризуйте основні види ефектів інновацій. Чи усі вони піддаються кількісному виміру?
3. Які існують методи оцінювання соціального ефекту інновацій? Наведіть приклади соціальних ефектів та поясніть способи їх виміру.
4. Чим відрізняються поняття «ефект» та «ефективність» інновацій?
5. Які Ви знаєте методи оцінки ефективності інноваційного проекту? Опишіть сферу їх застосування.
6. Які чинники впливають на вибір показників ефективності інноваційного проекту?
7. Які методи врахування ризику застосовуються при оцінці ефективності інноваційного проекту та обґрунтуванні вибору проектних альтернатив?
8. Що таке інтегральний ефект інновацій? Як він обчислюється? За якими сферами інноваційного процесу здійснюється оцінка?
9. Поясніть алгоритм розрахунку інтегрального показни-

ка ефективності інноваційного проекту.

10. Сформулюйте завдання експертизи інноваційного проекту. На яких стадіях проектного циклу вона здійснюється?

11. Якою є структура комплексної експертизи інноваційних проектів? Чи є вона універсальною, стандартною для усіх видів інноваційних проектів?

Тестові питання

1. Ефективність інноваційного проекту визначається як:

а) різниця між генерованими інноваційним проектом доходами та витратами, приведеними до одного моменту часу;

б) сумарний прибуток, отриманий усіма учасниками інноваційного проекту за весь період його реалізації;

в) співвідношення між дисконтованим результатом (чистим грошовим потоком або інтегральним ефектом) та дисконтованими витратами інноваційного проекту;

г) різниця між вартісною оцінкою результатів інноваційного проекту та вартісною оцінкою пов'язаних із ним витрат;

д) співвідношення між сумарним дисконтованим доходом та сумарними дисконтованими витратами інноваційного проекту.

2. Оберіть, що не характеризує відмінність оцінки ефективності інноваційних проектів від оцінки «звичайних» інвестиційних:

а) не для всіх ефектів інновацій є можливою вартісна оцінка;

б) необхідність врахування мультиплікативного ефекту інновацій та складність визначення розрахункового періоду;

в) значно вищі ризики;

г) вища складність прогнозування грошових потоків через відсутність бази для порівняння;

д) необхідність врахування фактора часу.

3. Ефект інновацій, що обчислюється як різниця між вартісною оцінкою результатів інноваційного проекту та вартісною оцінкою пов'язаних із ним витрат:

- а) фінансовий;
- б) інституціональний;
- в) результативний;
- г) економічний;
- д) вартісний.

4. *Практично не підлягає кількісній оцінці вид ефекту інновацій:*

- а) економічний;
- б) соціальний;
- в) фінансовий;
- г) науково-технічний;
- д) ресурсний.

5. *Будь-який ефект інновацій, отримавши вартісну оцінку, поглинається:*

- а) економічним ефектом;
- б) фінансовим ефектом;
- в) вартісним ефектом;
- г) інноваційним ефектом;
- д) соціальним ефектом.

6. *Генеровані інноваційним проектом зміни умов та характеру праці робітників, зміни у структурі персоналу та його кваліфікації, стані здоров'я працівників, співвідношенні вільного/робочого часу є проявами такого виду ефекту інновацій:*

- а) економічний;
- б) соціальний;
- в) науково-технічний;
- г) ресурсний;
- д) ринковий.

7. *Інтегральний економічний ефект від реалізації інноваційного проекту визначається шляхом:*

- а) складання ефектів інновацій, що отримали кількісну оцінку, за сферою НДДКР (створення інновації);
- б) складання ефектів інновацій, що отримали кількісну оцінку, за сферою упровадження інновацій;

в) складання ефектів інновацій, що отримали кількісну оцінку, за сферою використання інновацій;

г) складання ефектів інновацій, що отримали кількісну оцінку, за сферами створення (НДДКР) та упровадження інновацій;

д) складання ефектів інновацій, що отримали кількісну оцінку, за сферами створення (НДДКР), упровадження, використання інновацій.

8. *Обчислення якого з перелічених показників ефективності інноваційного проекту не передбачає врахування фактора часу:*

а) чиста поточна вартість проекту;

б) економічна додана вартість;

в) індекс рентабельності інвестицій;

г) внутрішня норма дохідності;

д) дисконтований термін окупності.

9. *Процедура експертизи інноваційного проекту не передбачає:*

а) перевірки та контролю якості системи нормативно-методичних, проектно-конструкторських та інших документів, що входять до складу проекту;

б) оцінки науково-технічного, кадрового, виробничого потенціалу, конкурентоспроможності проекту та компанії-Замовника;

в) перевірки достовірності виконаних розрахунків, оцінки ризику та ефективності проекту;

г) інжинірингу фінансової схеми проекту;

д) перевірки якості механізму розробки та реалізації проекту, можливості досягнення поставлених цілей.

10. *Не є структурною складовою експертизи інноваційного проекту:*

а) комерційна;

б) технічна;

в) організаційна;

г) інвестиційна;

д) екологічна.

11. *Завданням експертизи інноваційного проекту є:*

а) оцінка науково-технічного рівня проекту;

- б) оцінка ефективності проекту;
- в) оцінка потреби у фінансуванні проекту;
- г) оцінка можливостей виконання проекту;
- д) оцінка науково-технічного рівня проекту, його ефективності та можливостей виконання.

Практичні завдання

1. Експертна група має оцінити суспільну ефективність масштабного проекту будівництва інфраструктурного об'єкта на основі інноваційної технології, що претендує на державну підтримку.

Реалізація проекту спричинить появу низки ефектів у суміжних галузях та сферах:

- створення нових підприємств у сфері обслуговування, удорожчання об'єктів нерухомості у відповідній місцевості;

- появу нових ринків, а відтак збільшення обсягів виробництва діючих підприємств низки галузей;

- уможливує більш тривалий термін зберігання продукції, а тому економію виробничих витрат за рахунок скорочення складських запасів, зниження транспортних витрат;

- економію особистого та робочого часу значної кількості людей;

- збільшення податкових надходжень, скорочення витрат на створення робочих місць та виплату пособій із безробіття;

- втрату об'єктів нерухомості певною кількістю людей (із отриманням матеріальної компенсації), що пов'язане з необхідністю звільнення території під забудову;

- певне підвищення рівня забруднення довкілля, зростання витрат на лікування місцевих мешканців та працівників підприємств, розташованих поряд з підприємствами;

- ліквідацію низки підприємств та звільнення їх працівників.

Ідентифікуйте види ефектів інновацій відповідно до наведеного переліку. Поясніть, як їх можна виміряти. Чи усі ефекти піддаються кількісній оцінці?

Визначте позитивні та негативні ефекти інновацій, що породжує описаний проект. Яким чином враховуються негативні ефекти інновацій при оцінці суспільної ефективності проекту?

2. М'ясокомбінат упроваджує нову технологію виробництва продукції. Строк використання технології – 4 роки. Ставка дисконту – 10%. Показники, що характеризують інноваційний проект, представлено у таблиці 4.

Таблиця 4 –

Показник/рік	Значення за роками розрахункового періоду			
	1 р.	2 р.	3 р.	4 р.
Результати, грош. од.	14260	15812	16662	26250
Витрати, грош. од.	996	4233	10213	18396

Обчисліть економічний ефект від упровадження нової технології за весь період її використання з урахуванням фактора часу.

3. Існують два варіанти створення нової технології, для яких визначено потенційні значення економічного ефекту E_i та імовірності реалізації P_i за п'ятьма сценаріями (i – номер умови/сценарію реалізації) (див. табл. 5).

Таблиця 5 – Інформація для обґрунтування вибору оптимального варіанта створення нової технології

Варіант	Показник	Умови (сценарії) реалізації, тис. грн				
		1	2	3	4	5
I	E_i	430	450	510	500	405
	P_i	0,25	0,35	0,1	0,15	0,15
II	E_i	460	530	610	440	590
	P_i	0,15	0,2	0,15	0,2	0,3

Визначте очікуваний інтегральний економічний ефект з урахуванням різних умов реалізації інноваційних рішень за обома варіантами та надайте відповідь, який варіант розробки нової технології слід обрати.

Список рекомендованої літератури

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyku/НАВЧАЛЬНИЙ_ПОСІБНИК-Алейнікова.pdf

Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 960 с.

Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Унів. кн., 2010. 334 с.

Кашицына Т. Н. Экспертиза инновационных проектов: учеб. пособие. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2012. 58 с. URL: <http://e.lib.vlsu.ru/bitstream/123456789/2309/1/00832.pdf>

Куліков П. М., Тищенко Д. О., Кулешова Н. В. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2013. 248 с.

Левковец Е. Н. Проблема оценки внешних эффектов при определении общественной эффективности инноваций. *Бизнес-информ.* 2008. № 4. С. 23–29

Марченко О. С. Консалтингові чинники комерціалізації інновацій. Маселко Т. Є., Загвойська П. Д., Якуба М. М. Економічний аналіз інвестиційних проектів: навч. посіб. Львів: Афіша, 2006. 317 с.

Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Вид.-полігр. центр «Екон. думка ТНЕУ», 2015. 452 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1925/Микитюк%20посібн.pdf>

Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс: підручник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Унів. кн., 2015. 856 с. URL: www.dut.edu.ua/uploads/i_1607_22552682.pdf

Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

Тема **8. Консалтинг фінансування і комерціалізації інновацій**

План

1. Фінансування інноваційних процесів та проектів: джерела, форми, технології.
2. Особливості фінансування стартап-проектів на різних стадіях та їх врахування у технологіях стартап-консалтингу.
3. Комерціалізація інновацій: сутність, форми. Концепція «відкритих інновацій». Потенціал моделей спін-офф і спін-аут.
4. Консультування з визначення правової форми реалізації науково-технічних розробок.
5. Формування оптимального портфеля інтелектуальної власності бізнес-організації.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Чому формат стартапу виключає можливість використання традиційних джерел фінансування?
2. Хто є основними інвесторами для стартапів? У чому полягають їх цілі та мотивація?
3. Назвіть та охарактеризуйте основні інвестиційні раунди стартапу.
4. Чому після стадії seed краудфандинг як технологія фінансування стартапу не застосовується?
5. Які Ви знаєте форми комерціалізації інтелектуального продукту бізнес-організації?
6. У чому полягають переваги та недоліки патенту як інструменту правової охорони інтелектуальної власності?
7. Що таке спін-оф та спін-аут компанії? Яким є потенціал

використання цих технологій в інноваційному консалтингу?

8. Які Ви знаєте види ліцензійних угод?

9. У чому полягає зміст концепції «відкритих інновацій»? Як її можна застосувати при консалтингу комерціалізації інновацій?

10. Що таке блокуючий патент?

11. Надайте визначення портфеля інтелектуальної власності компанії. Якою є його структура?

12. Що таке «виняткова» ліцензія? Наведіть приклад її застосування.

13. Чим відрізняються роялті та паушальний платіж?

14. Поясніть алгоритм формування оптимального портфеля інтелектуальної власності бізнес-організації.

Тестові питання

1. *На посівній стадії інвестують у стартап-проекти:*

- а) бізнес-ангели;
- б) венчурні фонди;
- в) банки;
- г) стратегічні інвестори;
- д) інноваційні платформи.

2. *Технологія колективного співфінансування стартап-проектів, заснованого на добровільних внесках та застосуванні спеціалізованих Інтернет-платформ, називається:*

- а) краудсорсинг;
- б) лістинг;
- в) аутсорсинг;
- г) краудфандинг;
- д) форфейтинг.

3. *Оберіть стадію життєвого циклу стартапу, на якій до його фінансування залучаються венчурні інвестори:*

- а) посівна стадія;
- б) запуск;
- в) зростання;
- г) розширення (зрілість);
- д) вихід інвестора.

4. *Етап залучення фінансування на певній стадії життєвого циклу стартапу називається:*

- а) IPO;
- б) долина життя;
- в) інвестиційний раунд;
- г) інкубаційний раунд;
- д) венчурний раунд.

5. *Бізнес-ангели є інвесторами таких стадій фінансування стартапу:*

- а) ідея, pre-seed;
- б) ідея, pre-seed, seed;
- в) раунд А; раунд В;
- г) раунд С, раунд D, IPO;
- д) усіх стадій.

6. *Період невизначеності між запуском стартап-проекту та документальним підтвердженням його здатності приносити дохід називається:*

- а) посівна стадія;
- б) півот;
- в) долина смерті;
- г) раунд А;
- д) масштабування.

7. *Краудсорсинг, поглинання стартапів, корпоративний венчур є формами реалізації такого варіанта моделі відкритих інновацій:*

- а) ззовні-всередину;
- б) зсередини-назовні;
- в) знизу-нагору;
- г) згори-донизу;
- д) змішаний.

8. *Процес перетворення результату інтелектуальної діяльності на товар називається:*

- а) трансфер;
- б) трансформація;
- в) комерціалізація;
- г) фінансіалізація;
- д) інноваційний процес.

9. *До недоліків охорони інтелектуальної власності у режимі комерційної таємниці не належить:*

- а) можливість патентування об'єкта конкурентами;
- б) неможливість заборонити використання об'єкта охорони іншими особами у випадку розголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю;
- в) витрати на створення системи режимних заходів для охорони комерційної таємниці;
- г) безстроковість охорони;
- д) ризики витоку інформації у разі звільнення працівників, що мають доступ до комерційної таємниці.

10. *Компанія, що створюється діючою бізнес-структурою для впровадження «побічних продуктів» інноваційного процесу або самостійної розробки та впровадження на ринок нового продукту/технології, називається:*

- а) стартап;
- б) венчурне підприємство;
- в) віртуальне підприємство;
- г) спін-оф;
- д) бізнес-інкубатор.

11. *«Парасолькові» патенти застосовуються для:*

- а) приховування справжніх намірів патентовласників, дезорієнтування конкурентів щодо власних перспективних розробок, напрямів досліджень;
- б) захисту тих областей досліджень (технології), у яких з певних причин тимчасово неможливо здійснювати подальші

розробки або випуск продукції, з метою перешкоджання доступу до них конкурентів;

в) участі у тендерах, якщо патентом необхідно буде підтвердити науковий рівень організації;

г) охоплення патентним захистом усіх можливих варіантів, модифікацій, перспективних напрямів удосконалення об'єкта, що захищається;

д) презентації об'єкта патентування потенційним інвесторам.

12. *Оптимальним часом для патентування результату інтелектуального продукту є:*

а) концептуальна стадія (ідея винаходу);

б) стадія дослідного зразка;

в) стадія лабораторного зразка;

г) момент виходу товару на ринок;

д) стадія масового виробництва.

13. *Сутність технології trade dress при комерціалізації інтелектуального продукту полягає у такому:*

а) для захисту продукту одночасно застосовується низка правових інструментів (торгова марка, патент на промисловий зразок, на винахід, низка засобів індивідуалізації);

б) патентним захистом охоплюються усі можливі варіанти, модифікації, перспективні напрями удосконалення об'єкта, що захищається;

в) компанії активно використовують у бізнесі зовнішні ідеї і технології та дозволяють іншим фірмам користуватися власними ідеями, що не реалізовані на практиці, комбінують внутрішні і зовнішні розробки;

г) для впровадження «побічних продуктів» інноваційного процесу або самостійної розробки, впровадження на ринок інтелектуального продукту створюється самостійна компанія, що «відпочковується» від материнської;

д) здійснюється продаж ліцензій за патентами, що складають основу конкурентоспроможності компанії («діаманти корони»), для переключення конкурентів на власні стандарти і

технології.

14. Патентна технологія, що застосовується для захисту тих областей досліджень (технології), у яких з певних причин тимчасово неможливо здійснювати подальші розробки або випуск продукції, з метою перешкодження доступу до них конкурентів, називається:

- а) монопольний патент;
- б) блокуючий патент;
- в) дезорієнтуючий патент;
- г) конкурентний патент;
- д) зінгерівський патент.

15. Ліцензійний платіж, що сплачується періодично протягом усього терміну дії ліцензійного договору, величина якого залежить від обсягу виробництва або реалізації ліцензійної продукції, та може встановлюватися як: відсоток від суми прибутку; відсоток від обігу; ставка за одиницю продукції. Такий платіж називається:

- а) паушальний;
- б) роялті;
- в) франшизний;
- г) комбінований;
- д) диференційований.

Практичні завдання

1. Ознайомтеся з механізмом функціонування Платформи відкритих інновацій Reactor.ua (<https://reactor.report/ru/about>), що позиціонується як провідник до корпоративного сектору стартапів, які прагнуть надавати послуги/продукти корпоративному сектору. Які консалтингові послуги надає платформа? Кому?

Ознайомтеся з інформацією щодо роботи в Україні таких бізнес-інкубаторів, як GrowthUP, Polyteco, iHUB. Які послуги та на яких умовах вони надають стартапам? Чи можуть

стартапи отримати в такий спосіб фінансування? Якщо так, то про які етапи інвестування йдеться?

2. Одна година доставки, фіксована ціна та екобайки, яким не страшно «пробки», – основні складові успіху стартапу **Delfast**, заснованого у 2014 р., що демонструє бурхливі темпи зростання (50–60% на місяць). Компанія у 2016 р. почала продавати франшизу: фізично не вистачає ресурсів відкрити станції у всіх містах. Звичайні електробайки можуть протриматися близько 30 км (2–3 доставки). Тому в жовтні 2016 р. Delfast запустила серійне виробництво електробайків під власним брендом. Нещодавно на краудфандинговій платформі Kickstarter стартувала компанія зі збору коштів для українського електробайку DelFast (запас ходу – майже 380 км/1 заряд, швидкість – до 55 км/год; станом на серпень 2018 р. зібрав 165 тис. доларів США).

Проаналізуйте інформацію щодо діяльності українського стартапу **«Delfast: кур'єрська служба доставки товарів за одну годину»**, представлену на офіційному сайті компанії (<https://kiev.delfast.co.about/>), та надайте відповіді на запитання.

Чи пов'язана бізнес-ідея стартапу з вирішенням актуальної проблеми споживачів? Чи йдеться про унікальну ціннісну пропозицію?

Визначте основні інвестиційні раунди проекту. Які інвестори залучалися до фінансування на кожному з етапів фінансування? У чому полягають переваги/недоліки конвертаційної позики, яку застосовано під час одного з раундів?

Ідентифікуйте поточну стадію життєвого циклу стартапу та інвестиційний раунд.

3. ТНК Procter&Gamble в рамках програми «Connect and Develop» успішно залучає до розробки спільних проектів власних споживачів та інших партнерів: програма забезпечує корпорації 35% інновацій та мільярди доларів прибутку від розвитку нових бізнесів. *Про застосування якої концепції для комерціалізації інновацій йдеться? У чому полягають її переваги та*

ризика?

4. Кондитерська фабрика розробила кілька нових продуктів (принципово нова технологія виробництва карамелі, що уможлиблює значне скорочення витрат і поліпшення споживчих якостей продукції; нові рецепти печива, шоколаду; новий спосіб пакування та дизайн упаковки для шоколадних цукерок) та звернулася до консалтингової компанії з такими питаннями.

Яким інструментам правової охорони інтелектуальної власності слід віддати перевагу для уможливлення ефективної комерціалізації? Чи доцільним є комплексний захист інтелектуального продукту? Обґрунтуйте рекомендації.

5. З чого може складатися trade-dress для нового продукту компанії – відомого виробника парфумів? *Чи вважаєте Ви як інноваційний консультант доцільними його розробку та застосування? Обґрунтуйте відповідь.*

6. Засновник стартапу отримав патент на технологію на території України. Уклав угоди, розпочав виробництво товару. З міркувань економії використовує лише комерційне позначення, не реєструє торгову марку. *На які ризики для його бізнесу має вказати інноваційний консультант? Якщо через 2 роки успішної реалізації проекту засновник компанії захоче вийти на ринки інших країн, про які ризики може йти?*

7. Стартапер К. вдосконалила комп'ютерну технологію обробки мови. Розуміючи, що розробка може становити інтерес для Google, К. знайшла спільних знайомих з інженером N. рекламного підрозділу цієї компанії. Зустрілась із ним у кафе. За словами стартапера, під час зустрічі було усно погоджено умови конфіденційності, і К. продемонструвала демо-версію розробки. Як стверджувала К., вони домовилися зустрітися через тиждень, підписати угоду про нерозголошення конфіденційної інформації та обговорити подальші кроки. Коли К. зателефонувала N., той спочатку (за її словами) удав, що не пізнає, потім

обіцяв зателефонувати, але не зробив цього. Через деякий час К. виявила, що певні її розробки нібито запроваджено Google, подала позов до інженера та компанії, звинувачуючи у порушенні умов угоди та необгрунтованому збагаченні. Н. підтвердив, що зустріч мала місце, але виключно за проханням спільної знайомої проконсультувати стартапера щодо роботи пошукової системи. Можливо, його просили не розголошувати інформацію, але він не пригадує цього, хоча нікому у Google про технологію не розповідав. У позові К. було відмовлено.

Проаналізуйте ситуацію. Яких помилок припустилася К.? Чому у позові було відмовлено? Як стартап-консультант пояснить, якою мала бути послідовність дій К.?

Список рекомендованих джерел

Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти», 2016. 614 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyku/НАВЧАЛЬНИЙ_ПОСІБНИК-Алейнікова.pdf

Бланк Стив. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов / пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 368 с.

Данілов О. Д. Венчурне фінансування інноваційної діяльності в Україні: проблеми та перспективи. *Бізнес-інформ*. 2014. № 9. С. 92–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_16

Економіка інтелектуальної власності: наук.-метод. матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12373/1/Shevchenko_2015.pdf

Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 960 с.

Інноваційне підприємництво: креативність, комерціаліза-

ція, екосистема: навч. посіб. / за ред. Ю. М. Бажала. Київ: Унів. вид-во Пульсари, 2015. 278 с.

Кавасаки Гай. Стартап: 11 мастер-классов от эквангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. Москва: Юнайтед Пресс, 2010. 253 с. URL: www.pseudology.org/business/KawasakiGai-Startup2.pdf

Калошин И. Памятка бизнес-ангела: как заработать на инвестициях в стартапы. 2018. 26 лют. URL: www.forbes.ru/finansy-i-investicii

Ксенофонтowa М. М., Самодай В. П., Дубовик С. Г. Інтелектуальна власність у схемах і таблицях: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2014. 292 с. URL: <http://repo.sau.sumy.ua>

Левковець О. М. Юридичні послуги у сфері інтелектуальної власності: економічна та соціальна ефективність. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3 (26). С. 124–137.

Марченко О. С. Консалтингові чинники комерціалізації інновацій. *Актуальные вопросы инновационного развития. НИИ правового обеспечения инновационного развития Национальной академии правовых наук Украины*. 2011. № 1. С. 55–62.

Марченко О. С. Краудфандинг: соціально-економічний зміст та види. *Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Екон. теорія та право. 2013. № 4 (15). С. 26–35

Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчина С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2015. 234 с. URL: http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3007/1/Михайлова_Л.І._Інноваційний_менеджмент.pdf

Нагин В. Раунд А, В, С: какие этапы финансирования стартапа существуют? URL: <https://www.impex.academy/etapy-finansirovaniija-startapa/>

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії «Євроконсалтинг». URL: www.ek-ua.com/consulting-innovation.htm

Сазонов А. Красная карточка для стартапа. Семь ошибок, совершив которые, почти наверняка не получите денег на свой

проект. 2011. 22 лип. URL: www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy

Семикіна М. В., Петіна О. М. Інтелектуальний бізнес: навч. посіб. / за ред. М. В. Семикіної. Кіровоград: КНТУ, 2015. 141 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua>

Стадії інвестування стартапов. От Pre-seed до IPO. URL: <https://www.startupstep.ru/>

Ходаківський Є. І., Якобчук В. П., Литвинчук І. Л. Інтелектуальна власність: економіко-правові аспекти: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2014. 276 с. URL: http://culonline.com.ua/Books/intel_vlasnist.pdf

Чагава А. Как выбрать инвестора от Pre-seed до Раунда А. 2017. 21 лют. URL: www.forbes.ru/technologii

Чеботарев М. Методики оценки стартапов и их заблуждения на стадиях Pre-seed, Seed и Раунд А / сайт SPARK - платформы для общения малого и среднего бизнеса. URL: <https://spark.ru/startup>

Ястремська О. М. Інтелектуальна власність: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2013. 124 с.

3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Формою *підсумкового контролю* знань студентів з дисципліни є іспит, що складається в усній формі за екзаменаційними білетами.

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Інвестиційно-інноваційний бізнес-консалтинг» передбачають їх диференціацію на відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (В і С) і пороговий (D і E) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Він може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Для типового рівня сформованості предметних компетентностей передбачається добре або дуже добре опанування знань, вироблення умінь та практичних навичок. Студент може користуватися одержаними знаннями і виявляти здобуті уміння та практичні навички як у простих, так і складних ситуаціях. У нього наявний зв'язок між окремими знаннями, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Пороговий рівень сформованості предметних компетентностей припускає задовільне або достатнє засвоєння знань, набуття умінь та практичних навичок. Він вирізняється фрагментарністю знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може використати знання і показати уміння та практичні навички, але не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Інвестиційно-інноваційний бізнес-консалтинг» виставляється у залікову книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ ім. Ярослава Мудрого
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю несуттєвих помилок	відмінно	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	добре	80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	задовільно	70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	незадовільно	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

4. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Інвестиції: сутність, види.
2. Інвестиційний проект: поняття, види.
3. Інвестиційний цикл: сутність, стадії.
4. Інвестиційний консалтинг бізнес-структур: зміст, суб'єкти, цілі та завдання.
5. Основні види послуг інвестиційного консалтингу.
6. Інновації: сутність, види.
7. Інноваційна діяльність бізнес-організації. Інноваційне підприємство.
8. Інноваційний процес та його етапи. Інноваційний цикл.
9. Інноваційний проект. Специфіка інноваційного проектування.
10. Венчурна компанія як організаційна форма інноваційної діяльності.
11. Бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори як професійні учасники інноваційного процесу.
12. Інноваційний бізнес-консалтинг: поняття, цілі, функціональні складові.
13. Інноваційний консалтинг у структурі інноваційного циклу: об'єкти та суб'єкти, основні види послуг.
14. Консалтингова діяльність суб'єктів інноваційної інфраструктури.
15. Етапи консультаційного процесу інвестиційного та інноваційного бізнес-консалтингу.
16. Види консультування в інвестиційному та інноваційному бізнес-консалтингу.
17. Види клієнтів та моделі консультант-клієнтських відносин в інвестиційному та інноваційному бізнес-консалтингу.
18. Інвестиційне проектування як комплексна послуга.
19. Інвестиційний тизер бізнес-проекту: сутність, методологічні особливості розробки.
20. Інвестиційна пропозиція: сутність, методологічні особливості розробки.
21. Бізнес-план інвестиційного проекту: сутність, струк-

тура.

22. Методологія розробки бізнес-плану інвестиційного проекту.

23. Ефективність інвестицій: сутність, види. Ефективність проекту та участі в ньому.

24. Методологічні особливості обчислення комерційної та суспільної ефективності інвестиційного проекту.

25. Методи оцінки ефективності інвестицій та сфера їх застосування.

26. Грошові потоки бізнес-проекту: сутність, структура, види.

27. Чистий грошовий потік та його значення для оцінки ефективності бізнес-проекту.

28. Динамічні методи оцінки ефективності інвестицій. Поняття цінності грошей у часі.

29. Дисконтування: сутність, методи визначення норми дисконту.

30. Інтегральні показники ефективності інвестиційного проекту та їх застосування.

31. Чиста поточна вартість як метод оцінки ефективності бізнес-проекту: переваги та недоліки застосування.

32. Ризики інвестиційного проекту: сутність, види.

33. Методи оцінки інвестиційних ризиків.

34. Джерела фінансування інвестицій та особливості їх використання.

35. Форми фінансування інвестиційного проекту.

36. Розробка варіантів виходу інвестора з проекту.

37. Види інвесторів бізнес-проектів та їх мотиви участі у фінансуванні. Стратегічний, портфельний, венчурний інвестор, масовий (ІРО).

38. Структурування інвестиційної угоди: ризики інвестора та ризики ініціатора проекту.

39. Консалтингові технології зниження ризиків інвестора та ініціатора бізнес-проекту.

40. Фандрайзинг: зміст, напрями, технології.

41. Краудінвестингові платформи: сутність, технологія

функціонування.

42. Фандрайзингова стратегія: зміст, етапи.

43. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації.

44. Інноваційна бізнес-модель: сутність, складові, особливості проектування.

45. «Інноваційний конструктор» Deloitte Consulting як консалтингова технологія.

46. Типи інноваційної поведінки бізнес-організацій.

47. Інноваційна стратегія бізнес-організації: сутність, види.

48. Етапи розробки інноваційної стратегії клієнтської бізнес-організації.

49. Стартап: поняття, види.

50. Стадії життєвого циклу стартапу.

51. Стартап-консалтинг: сутність, цілі, види послуг.

52. Бізнес-модель стартапу: поняття, складові. Модель Остервальдера.

53. Мінімально життєздатний продукт стартапу: поняття, призначення, особливості розробки.

54. Особливості презентації стартапу інвесторам на ранніх стадіях життєвого циклу.

55. Джерела фінансування інноваційних процесів та проектів.

56. Бізнес-ангели та венчурні фонди: особливості поведінки інвесторів.

57. Консалтинг фінансування стартапів на стадіях pre-seed та seed.

58. Консалтинг фінансування стартапів на стадіях від Раунду А до IPO.

59. Краудфандинг як технологія фінансування інноваційних проектів: переваги та недоліки.

60. Концепція «відкритих» інновацій: потенціал використання в інноваційному консалтингу.

61. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності бізнес-організації: сутність, форми.

62. Формування оптимального портфеля інтелектуаль-

ної власності бізнес-організації: цілі та етапи.

63. Потенціал моделей спін-офф і спін-аут для комерціалізації інновацій.

64. Патентування як інструмент комерціалізації інновацій: переваги та недоліки.

65. Комерційна таємниця як інструмент комерціалізації інновацій: переваги та недоліки.

66. Trade dress продукту: поняття, доцільність застосування.

67. Ліцензійні угоди як інструмент комерціалізації інновацій: сутність, види.

68. Ефекти інновацій: поняття, види, особливості обчислення.

69. Експертиза інноваційного проекту: сутність, види, методи.

70. Методологічні особливості оцінки ефективності інноваційних проектів.

З М І С Т

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	5
3. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів....	66
4. Питання до іспиту.....	68

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС-
КОНСАЛТИНГ»**

для студентів
другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
денної форми навчання

У к л а д а ч **ЛЕВКОВЕЦЬ** Олена Миколаївна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*
Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*