



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

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

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
заочна форма навчання

**Харків
2019**

Плани практичних занять та завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Інвестиційно-інноваційний бізнес-консалтинг» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» заочна форма навчання / уклад. О. М. Левковець. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 75 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.

Мета навчальної дисципліни «Інвестиційно-інноваційний бізнес-консалтинг» – формування у студентів системних знань із теорії та практики консультування в області інвестиційно-інноваційної діяльності бізнес-організацій.

Вивчення даного курсу уможливить розуміння:

- змісту, потенціалу, напрямів інвестиційно-інноваційного бізнес-консалтингу, особливостей організації консультативного процесу;

- змісту і технологій основних консалтингових послуг із розробки та супроводу бізнес-проектів на різних стадіях інвестиційного циклу;

- сучасних методів оцінки ефективності та обґрунтування оптимальних інвестиційних рішень, управління проектними ризиками;

- методик бізнес-планування та експертизи інвестиційно-інноваційних проектів;

- сучасних технологій фандрейзингу, консалтингу фінансування бізнес-проектів;

- специфіки інноваційних проектів і процесів, змісту та відмінностей інноваційного консалтингу діючих бізнес-організацій і стартапів; методів і прийомів консалтингу комерціалізації інновацій, особливостей формування та управління

портфелем інтелектуальної власності бізнес-організації.

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.

На практичні заняття виносяться п'ять тем, що узагальнюють основні питання за трьома модулями курсу. Наприкінці методичних рекомендацій представлені запитання для підготовки до іспиту.

Покращанню підготовки до занять і поглибленому засвоєнню навчального матеріалу сприятиме виконання завдань для самостійної роботи, а саме: формулювання відповідей на теоретичні й тестові запитання для самоконтролю, розв'язання практичних завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ І ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ ЯК ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

П л а н

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 стадії інноваційного циклу.
8. Для розв'язання яких завдань застосовується інноваційний консалтинг?
9. Назвіть основні функціональні складові інноваційного консалтингу.
10. Які ви знаєте види послуг інноваційного консалтингу?

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 сім 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 зерновими та олійними культурами, виникла ідея вирощування спіруліни (корисні водорості) для особистого споживання. Разом із другом почав експериментувати в домашніх умовах. Згодом *ідея переросла в 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 п'ять-шість 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 даної культури у світі зростає.

Спочатку півтора року *вивчали* спіруліну, її властивості, технології вирощування. У 2016 р. створили у Запоріжжі компанію «Фуд Фактор», стали вирощувати водорості під ТМ «Spirulinka». *Інвестували у дослідження та організацію* першого майданчику з виробництва спіруліни 100 тис. доларів. Зупинилися на варіанті: заморожувати водорості та забезпечити якісну доставку замороженого товару. Разом із фахівцями *розробили технологію і організували виробництво* спеціального пакування, холодоелементів (дозволяли зберігати продукт замороженим три доби).

У 2017 р. компанія успішно *тестувала продажі*, щомісячне виробництво склало 216 кг. Почали розробку нової лінійки продуктів (плани: розширення асортименту). Основний канал продажу: Інтернет. Сторінки в соцмережах, замовлення через сайт, співпраця з магазинами корисної та функціональної їжі.

Компанія має грандіозні *плани з розширення і розвитку* бізнесу на найближчі п'ять років (збільшення потужностей, освоєння нових ринків збуту розширення асортименту. *Див. табл. 1*).

Табл. 1

| 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 | 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». Однак власники переконані: головним каналом мають бути «лідери думок» – спортсмени, телезірки. Продукцію представляють на спеціалізованих виставках, форумах.

У 2018 р. – почали *виробництво* у Запорізькій обл. *нового виробничого майданчику* для збільшення виробничих потужностей на 3 т / міс. За оцінками власників, обсяги продаж можуть бути у 20 разів більшими. Тому починають переговори про будівництво під Києвом виробничого кластеру, що дозволить виробляти 60 т продукції на місяць. 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). По мірі освоєння закордонних ринків планують відкривати там виробництва для економії на логістиці.

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

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

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

3. *Які послуги консалтингової компанії (інвестиційного чи інноваційного консалтингу, та які саме), на ваш погляд, будуть найбільш актуальні на даному етапі розвитку «Фуд Фактор» – з урахуванням її поточного стану, планів, досвіду засновників?*

4. *Спробуйте сформулювати консультаційну пропозицію для нинішнього етапу реалізації проекту.*

Тестові питання

1. *Що з переліченого не є прикладом реальних інвестицій компанії?*

а) придбання машин, обладнання для модернізації výro-

бництва 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) компласнс;
- г) фандрейзинг;
- 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:*

- 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:*

- 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. Про яку інновацію йдеться?*

- а) продуктова;
- б) технологічна;
- в) маркетингова;
- г) організаційно-управлінська;
- д) соціальна.

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.

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/posibnyky/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. проф. О. І. Волкова, проф. 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. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27600/1/Bazhal_Innovatsiine_pidpnyemnytstvo_2015.pdf

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: видавничо-поліграф. центр «Економічна 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/Михайлова_Л.І._Інноваційний_менеджмент_.pdf)

Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотаї О. І. Управління проектами: 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 Consalting Partners. URL: www.swisscp.ru/services/finconsulting/investconsulting.php

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

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

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

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

Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ. Дата оновлення: 18.12.17. *Відомості Верховної ради*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <http://zakon2rada.gov.ua/show/1560-12>

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-ІV. Дата оновлення: 05.12.12. *Відомості Верховної ради*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <http://zakon3rada.gov.ua/show/40-15>

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

Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник / за заг. ред. І. В. Чумаченка і В. В. Морозова. Київ: Крок, 2014. 676 с.

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

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

Значну частину питань теми присвячено узагальненню знань студентів щодо предметної області інвестиційного та інноваційного консалтингу.

При вивченні **першого питання** доцільно уточнити сутність інвестицій як вкладень цінностей з метою створення, відновлення і *примноження* капіталу для отримання більшого прибутку та соціального ефекту; класифікацію інвестицій; зміст та завдання інвестиційної діяльності бізнес-структур. Передусім слід вирізняти *реальні* (вкладення коштів у матеріальні та нематеріальні активи, що забезпечують функціонування виробничого процесу компанії) та *фінансові* інвестиції (вкладення коштів у фінансові інструменти для отримання доходу у вигляді відсотків, дивідендів, приросту вартості капіталу). Необхідно акцентувати увагу на *етапах управління* інвестиційною діяльністю бізнес-організації (прогнозування і планування, розробка інвестиційної стратегії; формування портфелю інвестицій; реалізація інвестиційних програм).

Усі форми реальних інвестицій утворюють сукупність інвестиційних проектів бізнес-організацій. Тому, розглядаючи **друге питання**, важливо сформувати чітке уявлення про сутність *інвестиційного проекту* (це одночасно: обґрунтування доцільності та комплекс заходів для досягнення визначеної мети інвестиційної діяльності при встановленому ресурсному забезпеченні і упродовж заданого періоду часу; система організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення цих заходів, опис практичних дій з їх виконання), його *учасників* (ініціатор, замовник, інвестор, керівник, розробник, виконавці), розібратись у класифікації інвестиційних проек-

тів (альтернативні, взаємодоповнюючі, комплементарні, незалежні та ін.). Необхідно визначитися з поняттям «*інвестиційний цикл*» (період часу між початком і завершенням проекту – від першої інвестиційної витрати до отримання останньої вигоди), його *структурою* (передінвестиційна стадія (аналітична), інвестиційна (вкладення коштів), стадія експлуатації). Кожна стадія інвестиційного циклу поділяється на певні етапи, що мають свої цілі та механізми реалізації. Розуміння їх змісту та специфіки уможливить розуміння змісту основних видів консалтингових послуг на різних стадіях реалізації проекту. Для цілей бізнес-консалтингу ці стадії часто поділяють на такі: передінвестиційна підготовка, оцінка, реалізація.

Третє питання присвячено визначенню сутності, цілей, суб'єктів та основних видів *послуг інвестиційного консалтингу*. Важливо розуміти, що інвестиційний консалтинг (ІК) як професійна діяльність спрямований на забезпечення підвищення конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності клієнтських організацій шляхом передання у практику бізнесу передових технік, методів, принципів, технологій інвестиційного проектування, організації та управління інвестиційною діяльністю. Необхідно сформулювати уявлення про ІК як процес надання професійних, обґрунтованих рекомендацій компаніям-ініціаторам проектів або інвесторам щодо розробки/обрання оптимального варіанту здійснення інвестицій, залучення капіталу, реалізації інвестиційного проекту тощо. Напрямами роботи консультантів є: *мінімізація ризиків для учасників інвестиційного проекту* (планування, оцінка, аналіз, супровід виконання); *комунікації* (вибудова конструктивного діалогу між власником проекту та інвестором); *інжиніринг проекту* (поліпшення його складових для отримання кращого результату для учасників, аніж первісно сплановані розробником). Важливо визначитися з класифікацією послуг ІК: *розробка інвестиційного проекту* (від стадії планування до підписання інвестиційних договорів) *та його супровід* (у цілому та за окремими стадіями інвестиційного циклу); *оцінювання ефективності*, експертиза інвестиційного проекту; *консалтинг фінансування інвестицій*

(оптимізація джерел фінансування), *фандрайзинг* (пошук і залучення інвесторів); рекомендації з оптимальних способів та форм інвестування (оцінка вартості бізнесу для його купівлі/продажу, інвестиційної привабливості компанії, визначення пріоритетних напрямів інвестування та ін.). Складові цих комплексних послуг часто є окремими затребуваними послугами ІК, як-от: розроблення інвестиційної пропозиції, бізнес-плану проекту, прогнозування/моделювання грошових потоків, оцінка ризиків, розробка фінансової моделі, презентації проекту, супутні послуги на усіх стадіях інвестиційного циклу (узгодження в органах місцевої влади, оформлення документації, дозволів тощо). Для кращого розуміння змісту послуг ІК рекомендується ознайомитися з інформацією, представленою на сайтах консалтингових компаній *Proconsulting*, «*Євроконсалтинг*», *Swiss Consulting Partners* (див. список літератури). Необхідно розуміти *цілі* запрошення інвестиційних консультантів (отримання об'єктивної оцінки проблеми; залучення ресурсів (знань, досвіду) для розв'язання специфічних управлінських завдань; отримання оперативної кваліфікованої допомоги у критично важливих для компанії ситуаціях) та *ситуації*, в яких їх запрошуюють (проблема має комплексний, системний характер; проблема має ситуаційний характер; є розбіжності у поглядах на проблему у керівництва; вирішення проблеми спричинить серйозні наслідки для компанії). Слід вирізнити суб'єктів *попиту* (ініціатори проекту та інвестори: компанії великого, малого, середнього бізнесу, банки, державні установи) та *пропозиції* (консалтингові компанії, бізнес-інкубатори, інвестиційні платформи, незалежні консультанти) на ринку послуг ІК; розуміти відмінності між експертним, проектним, процесним консультуванням; сформулювати уявлення про методологічні основи та методичний інструментарій ІК.

При вивченні **четвертого питання** рекомендується акцентувати увагу на сутності *інновацій* як результату творчої інтелектуальної діяльності, що дозволяє підвищити економічну чи соціальну ефективність використання факторів виробництва за рахунок їх більш раціонального поєднання, під-

вищення якості чи зниження вартості продукції; вирізняти *види* інновацій за новизною (радикальні/базисні, поліпшуючі, псевдоінновації) та за змістом (продуктові, технологічні, організаційні, маркетингові; продуктові та процесні). Необхідно зрозуміти сутність і роль інноваційної діяльності для функціонування та розвитку бізнес-структур, визначитися із поняттям інноваційного процесу як сукупності науково-технічних, технологічних, організаційних перетворень, що відбуваються при реалізації інновацій. Слід акцентувати увагу на *етапах* інноваційного процесу, що утворюють *інноваційний цикл* (фундаментальних і прикладних наукових досліджень; дослідно-конструкторських робіт та промислового освоєння; експлуатаційний – поширення новачки на ринку, виробництва та збуту). Важливим є з'ясування змісту основних *стадій життєвого циклу* інновації (періоду від зародження ідеї до розробки, створення, поширення, використання та утилізації продукту з інноваційними властивостями) – адже кожній із них властиві специфічні проблеми, розв'язання яких може потребувати залучення інноваційних консультантів. Необхідно визначитися із специфікою *інноваційного проекту* (пов'язаний із створенням та реалізацією інноваційного продукту/продукції), що є особливим видом інвестиційного. Притаманні йому високий рівень невизначеності щодо результатів, особливі ризики, складність прогнозування грошових потоків та ефектів інновації, терміну реалізації, відсутність бази порівняння спричиняють специфічність методичного інструментарію оцінки та експертизи. Відтак, розробка і реалізація інноваційних проектів потребує розвиненої інноваційної інфраструктури, елементами якої є венчурні фонди, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, технопарки. Оскільки важливою складовою їх діяльності є консультування певних учасників інноваційного процесу, необхідно ознайомитися зі змістом діяльності перелічених структур.

П'яте питання присвячено вивченню сутності та складових інноваційного бізнес-консалтингу (ІнК) як спеціалізованого виду управлінського консультування з питань інноваційного менеджменту, спрямованого передусім на науково-технічний сектор компаній з метою сприяння їх розвитку та ко-

мерціалізації на ринку інноваційних розробок. Необхідно визначити *суб'єктів пропозиції* послуг ІНК (спеціалізовані консалтингові компанії, технопарки, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, інноваційно-технологічні центри, інноваційні бізнес-платформи) та *суб'єктів попиту* (діючі компанії різних масштабів та стартапи). Слід акцентувати увагу на основних *функціональних блоках* ІНК та визначити коло можливих завдань консультанта по кожному з них (*управлінський* – діагностика, стратегічне планування, розробка/оптимізація бізнес-моделі, інноваційної стратегії та ін.; *інженерно-технологічний* – оцінка технологічних можливостей компанії, підготовка виробництва, прототипування, тестування продукту, вихід на серійне виробництво; *інтелектуальна власність* – розробка та вибір оптимальних форм комерціалізації результатів інноваційної діяльності бізнес-організації, визначення правової форми реалізації науково-технічних розробок, формування оптимального портфелю інтелектуальної власності, оцінка та захист прав; *маркетинг* – дослідження ринку, аналіз конкуренції, поведінки споживачів, виведенні новинки на ринок; *фінансово-економічний* – розробка бізнес-плану, оцінка ефективності та експертиза інноваційного проекту, управління ризиками, моніторинг проекту, організація фінансування стартапів та проектів діючих бізнес-структур). Доцільно визначити стадії інноваційного проекту, на яких бізнес-структури вдаються до послуг ІНК: 1) *попереднє* – учасників проекту на стадії, що передують рішенням про фінансування; 2) *за розділами інноваційного проекту* після прийняття рішення про фінансування (науково-технічні, правові, соціально-економічні, фінансові аспекти); 3) *поточний* консалтинг протягом періоду реалізації проекту; 4) консалтинг на стадії *комерціалізації розробок*. Для кращого розуміння змісту послуг ІНК рекомендується ознайомитися з інформацією, представленою на сайті консалтингової компанії *Boston Sloan Capital* (див. список літератури).

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ II

КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ З ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ

П л а н

1. Бізнес-план та техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проекту: методичні основи розробки. Консалтингові послуги зі складання інвестиційного тизеру, інвестиційної пропозиції, інвестиційного меморандуму.

2. Джерела та форми фінансування інвестицій. Розробка схеми фінансування бізнес-проекту.

3. Фандрайзинг: зміст, напрями, технології. Види інвесторів та особливості взаємодії з ними.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Для чого потрібен бізнес-план інвестиційного проекту?
2. У чому полягає відмінність між інвестиційним тизером і бізнес-планом проекту?
3. Назвіть основні розділи бізнес-плану. Якою є послідовність їх розроблення?
4. Надайте порівняльну характеристику джерелам фінансування інвестиційного проекту.
5. Які ви знаєте види інвесторів? У чому полягає інтерес і мотивація стратегічного інвестора?
6. Які існують варіанти виходу інвестора з проекту?
7. Що таке фандрайзинг? Назвіть складові цієї послуги.
8. Які існують види презентацій проекту інвесторам?
9. Що таке конвертаційна позика?
10. Назвіть складові фандрайзингової стратегії.

Практичні завдання

1. Пекарня виготовляє на замовлення ексклюзивні торти, тістечка, ін. 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 ефективне використання орендованої будівлі; доповнити кафе веганським відділом, що буде спеціалізуватися на десертах (цукерки з сухофруктів, вегетаріанські зефір, шоколад, торти тощо). Розрахунковий термін окупності проекту: півтора 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 три-чотири 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 хлібо-булочні 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 у тизері, призначеному для стратегічного інвестора, та у тизері для портфельного?

2. Знову проаналізуйте інформацію Кейсу «Консульта-

ційна пропозиція» (див. Практичне заняття I, с. 5).

Який тип інвестора доцільно залучати на поточному етапі реалізації проекту? Чому?

Тестові питання

1. Коротка презентація інвестиційного проекту, що має на меті привернути увагу інвестора без розкриття деталей:

- 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. Яким джерелам фінансування доцільно віддати перевагу?

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

3. Що з переліченого 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. Найважливіший розділ бізнес-плану, який інвестор / кредитор дивиться у першу чергу:

- а) резюме;
- б) аналіз ринку;
- в) план виробництва;

- г) організаційний план;
- д) план маркетингу.

5. Не є характеристикою портфельного інвестора:

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

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

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

7. 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.

8. Інвестор надає позичку 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. Про який механізм захисту інтересів інвестора йдеться?

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

9. Бере участь у фінансуванні високоризикових інноваційних проектів на ранніх стадіях їх життєвого циклу в розрахунок на високу доходність. Участь у проекті завершує продажем частки після значного зростання її ринкової вартості. Про якого інвестора йдеться?

- а) венчурний;
- б) портфельний;
- в) стратегічний;
- г) масовий;
- д) інноваційний.

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

- а) аналіз можливих джерел отримання коштів, визначення «цільової аудиторії» інвесторів проекту;
- б) розробка інвестиційної пропозиції/презентації;
- в) організація презентації інвестиційного проекту, контактування сторін;
- г) супровід експлуатаційної стадії проекту;
- д) інжиніринг проекту під вимоги інвесторів.

Список рекомендованої літератури

Алейнікова О. В., Пригула 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/posibnyky/НАВЧАЛЬНИ>

[Й 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 экзевангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. Москва: Юнайтед Пресс, 2010. 253 с. URL: www.pseudology.org/business/KawasakiGai-Startup2.pdf

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

Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затв. наказом М-ва екон. 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 М-ва екон. розвитку України від 13.11.2012 р. № 1279. URL: www.me.gov.ua

Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Вид.-поліграф. центр «Економічна 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

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

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

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>

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

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

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

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

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

Управління проектами: процеси планування проектних дій: підруч. / за заг. ред. І. В. Чумаченка і В. В. Морозова. Київ: Крок, 2014. 676 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>.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

При вивченні **першого питання** необхідно сформулювати уявлення про зміст, функції, методологічні особливості розробки пакету документів, призначених для обґрунтування економічної доцільності реалізації інвестиційного проекту та його презентування потенційним інвесторам: інвестиційного тизеру, техніко-економічного обґрунтування, бізнес-плану проекту, інвестиційної пропозиції та інвестиційного меморандуму. Важливо акцентувати увагу на принципах складання *бізнес-плану* як аналітичного і рекламного документа, в якому викла-

дено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації, представлена системна оцінка перспектив проекту. Слід зосередитися на вивченні структури бізнес-плану (резюме, характеристика компанії та галузі, характеристика продукту, аналіз ринку, план маркетингу, план виробництва, організаційний план, фінансовий план, оцінка та нейтралізація ризиків), методологічних особливостей і послідовності розробки основних розділів (особливу увагу приділити резюме). Доцільно ознайомитися з рекомендаціями щодо розроблення бізнес-плану ЮНІДО, ЄБРР, Міністерства економіки України. *Інвестиційний тизер* (коротка презентація проекту; мета: привернути увагу інвестора без розкриття деталей, потрапити до його шорт-аркушу цікавих проектів) є першим найважливішим документом у пакеті матеріалів для інвестора, тож особливостям його розробки слід приділити особливу увагу. Необхідно розібратися, для чого/коли розробляється та чим відрізняється від бізнес-плану *техніко-економічне обґрунтування* проекту (мета: підтвердження інвестору/кредитору фінансової сталості та платоспроможності інвестиційного проекту; підготовка необхідних узгоджень, експертиз тощо), за якими методиками та для чого розробляються *інвестиційна пропозиція/ інвестиційний меморандум* (презентаційний документ із детальною інформацією про бізнес і проект; мета: уможливити оцінку інвестором перспектив проекту та прийняття рішення про інвестування; має містити опис заходів оптимальної взаємодії інвестора та ініціатора проекту після залучення інвестицій, варіанти виходу інвестора з проекту). Для ознайомлення з конкретними методиками/ прикладами розробки перелічених проектних документів рекомендується скористатися інформацією, представленою на офіційному сайті консалтингової компанії **Proconsulting** (<https://pro-consulting.ua>. Главная→ Услуги → Финансовый консалтинг → ...).

Далі (**друге питання**) доцільно здійснити порівняльний аналіз основних джерел фінансування інвестиційного проекту: власних (нерозподілений прибуток, амортизація, внески засновників, продаж активів), залучених (емісія акцій, внески сторонніх інвесторів, кошти фізичних/юридичних осіб, на-

дані на безповоротній основі), позичених (банківські та бюджетні кредити, емісія облігацій, лізинг). Важливо розуміти переваги, недоліки, доцільність використання кожного з цих джерел для фінансування різних видів інвестиційних проектів. Слід акцентувати увагу на головному завданні консультанта при розробці схеми фінансування: створенні механізмів, що балансують інтереси ініціатора проекту та інвестора на тривалу перспективу. Необхідно знати переваги, ризики, умови ефективного застосування основних схем фінансування бізнес-проектів (фінансовий внесок засновника, банківське кредитування під гарантію інвестора, залучення інвесторів з мінімальним «розмиванням» частки та ін.), розумітися на джерелах небезпеки для клієнтської організації при використанні таких інструментів забезпечення інтересів інвестора як *опціон put*, *опціон call*, *ліквідаційна привілея*, *конвертаційна позика* (інвестор надає позику, цей борг за настання певних умов конвертується у частку в проєкті; якщо запланованих показників не досягнуто, гроші повертаються інвестору з певною премією).

Третє питання присвячено змісту та технології такої популярної послуги інвестиційного консалтингу, як фандрайзинг – пошук і залучення інвесторів. Слід знати, що консалтингові компанії зазвичай мають бази даних потенційних інвесторів, знаються на їх профілі та стратегії поведінки (консервативна, агресивна, помірно агресивна); у свою чергу, інвестори, як правило, теж працюють через такі ділові зв'язки. Необхідно сформулювати уявлення про завдання (пошук інвесторів/кредиторів для проєкту; розробка пропозиції, що відповідає їх критеріям відбору; інжиніринг бізнес-плану під їх вимоги), технології (інвестиційні платформи, краудінвестингові платформи, маркетингові заходи Investor Relation), цикл, критерії ефективності фандрайзингу; розуміти потенціал участі у проєкті різних видів інвесторів, спонсорів, грантодавців, банків; особливості роботи з ними. Так, різну мотивацію та цілі участі в проєкті мають стратегічний інвестор, портфельний, венчурний, масовий; залучаються на різних стадіях інвестиційного циклу. Найбільша зацікавленість у залученні інвесторів виникає на стадіях станов-

лення бізнесу/проекту та стрімкого зростання. Важливо акцентувати на складових *фандрайзингової стратегії* (аналіз усіх можливих джерел отримання коштів; визначення цільової аудиторії проекту; розробка інвестиційної пропозиції та спрямування потенційному інвестору; організація презентування проекту, контактування сторін; сприяння встановленню взаємовідносин, що забезпечують балансування інтересів сторін; розробка ефективного варіанту закриття проекту). Доцільно звернути увагу на *алгоритм* роботи з інвестором (дізнатися профіль; скласти презентацію; представити проект; обрати інвестора). Важливо знати про існування різних видів презентацій, вимоги до розробки яких суттєво відрізняються: 1) знайомство з проектом (тизер, резюме); 2) детальний розгляд проекту (розширена презентація, фінансова модель, технологічна дорожня карта, оцінка вартості проекту); 3) перед закриттям проекту (система КРІ, модель управління, стратегія виходу). Необхідно ознайомитися з правилами представлення проекту інвестору (адже важливою складовою консультаційної послуги є навчання представників клієнтської компанії технології такої презентації), знати типові помилки та способи їх уникнення. Корисними у зв'язку з цим будуть поради, представлені в роботі *Гая Кавасакі* (Майстер-класи № 3, 4, 7; *див.* список літератури). Нарешті, слід розумітися на правилах відбору інвесторів для конкретного ініціатора/проекту.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ III

КОНСАЛТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

П л а н

1. Ефективність інвестицій: сутність, види, методологічні особливості обчислення.
2. Статичні та динамічні методи оцінки, їх застосування.

Грошовий потік: сутність, структура, види. Дисконтування. Обґрунтування вибору альтернативних інвестиційних проектів.

3. Управління проектними ризиками.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Які ви знаєте види ефективності інвестицій?
2. Для яких проектів обчислюється суспільна ефективність інвестицій?
3. Що таке грошовий потік? Які ви знаєте види грошових потоків проекту?
4. Якою є структура чистого грошового потоку інвестиційного проекту? 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 представляє собою ставка дисконту?
8. Які методи оцінювання ефективності інвестицій ви знаєте?
9. Які існують види ризиків інвестиційного проекту?
10. Які ви знаєте методи аналізу інвестиційних ризиків бізнес-проекту?

Практичні завдання

1. Термін реалізації інвестиційного проекту становить 5 років. Прогнозовані грошові потоки за проектом (див. нижче табл. 2):

Табл. 2

| 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 тому числі 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 р. – 140 тис. грн; 2-й р. – 150 тис. грн; 3-й р. – 160 тис. грн;
4-й р. – 190 тис. грн;
- придбання матеріалів та ін. – 10 тис. у перший рік,
далі – по 12 тис./рік;
- 4) приріст обсягів реалізації (чистого доходу): 1-й р. – 200 тис. грн; 2-й р. – 220 тис. грн; 3-й р. – 240 тис. грн; 4-й р. – 280 тис. грн;
- 5) амортизація нараховується рівними частинами протягом 4 р. Залишкова вартість обладнання для реалізації через 4 р. – 10 % його первісної вартості (з урахуванням ліквідаційних витрат);
- 6) ставка податку на прибуток – 18%;
- 7) ставка дисконту – 20%.

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

Тестові питання

- 1.** *Не є видом ефективності бізнес-проекту:*
- а) суспільна ефективність;
 - б) комерційна ефективність;
 - в) бюджетна ефективність;
 - г) інвестиційна ефективність;
 - д) ефективність участі в проєкті.
- 2.** *Не є принципом оцінювання ефективності бізнес-проекту:*
- а) порівняння ситуації «з проєктом» та «без проєкту»;
 - б) порівняння ситуації «до» та «після» проєкту;

- в) позитивності і максимуму ефекту;
- г) врахування релевантних витрат/ надходжень проекту;
- д) врахування фактору часу.

3. *Сукупність розподілених за часом надходжень і виплат грошових коштів, генерованих протягом реалізації проекту:*

- 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 відсотку 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 в 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 наразі невдачі проекту;

д) результати реалізації проекту згідно песимістичного сценарію.

9. Найважливішим параметрам проекту присвоюються нові значення та здійснюються повторні розрахунки показників ефективності, аби визначити, наскільки значним має бути відхилення, щоб результат проекту став негативним. Про який метод аналізу інвестиційних ризиків йдеться?

а) аналіз чутливості проекту;

б) аналіз стійкості проекту;

в) аналіз беззбитковості проекту;

г) сценарний аналіз проекту;

д) метод аналогів.

10. Що з переліченого не є методом зниження інвести-

ційних ризиків?

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

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/posibnyky/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 М-ва економіки України від 06.09.2006 р. № 290. URL: www.me.gov.ua

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

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

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

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>

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

При вивченні **першого питання** слід сформулювати уявлення про сутність *ефективності інвестицій* (їх відповідність цілям та інтересам інвесторів, господарська доцільність здійснення), уточнити методологічний підхід до її обчислення (результат як приріст корисного ефекту співвідноситься з інвестиційними витратами, що його забезпечили). Необхідно визначити основні види ефективності інвестицій, цілі та методологічні особливості обчислення: *комерційної* (ефективність проекту для ініціатора, що його здійснює) та *суспільної* ефективності (ефективність проекту для національної економіки/суспільства в цілому, враховує результати і витрати за межами діяльності прямих учасників); *ефективності проекту та ефективності участі в проекті* (з позицій окремого інвестора; передбачає моделювання його індивідуальних грошових потоків). Слід розуміти, що інвестиційний проект має забезпечити: відшкодування вкладених коштів за рахунок доходів від реалізації проекту; отримання прибутку, не меншого за прийнятний для інвестора рівень; окупність витрат (повернення інвестицій) у прийнятний термін. Важливо опрацювати основні принципи оцінювання ефективності інвестицій.

При розгляді **другого питання** слід акцентувати увагу на тому, що оцінювання ефективності проекту ґрунтується на співставленні генерованого ним чистого грошового потоку та обсягу вкладених інвестицій. У зв'язку з цим необхідно з'ясувати, що таке грошові потоки бізнес-проекту (сукупність розподілених за часом надходжень і витрачань грошових коштів, генерованих у процесі господарської діяльності), якими во-

ни бувають (грошовий потік від операційної діяльності, інвестиційної, фінансової), та якою є їх структура. Важливо розібратися, що являє собою чистий грошовий потік (CF) проекту, на основі якого визначають повернення інвестиційних коштів; чому він обчислюється як сума чистого прибутку проекту та амортизації. Слід знати про існування двох груп методів оцінювання ефективності інвестиційного проекту: статичних та динамічних. Перші (метод простої норми прибутку та визначення терміну окупності інвестицій) застосовуються для короткострокових (до 1 р.), не масштабних проектів, за незначних темпів інфляції. Динамічні ж методи ґрунтуються на припущенні, що гроші мають *різну вартість у часі* (причини: можливість отримання доходу від їх альтернативного застосування, ризик неповернення, ризик знецінення), тож неможливо складати між собою суми, отримані/витрачені у різні періоди часу – спочатку їх потрібно привести до одного, поточного періоду. Така процедура називається дисконтуванням грошових потоків. Важливо розібратися, що таке *ставка дисконту* (норма доходності найвигіднішого з доступних альтернативних варіантів вкладення коштів з аналогічним рівнем ризику), які існують методи її визначення (безризикова ставка плюс надбавка за ризику; середньозважена вартість капіталу; середня рентабельність за проектами компанії плюс надбавка за ризику). Після опрацювання такого матеріалу слід ознайомитися з тим, як обчислюється ефективність інвестиційного проекту за методом чистої поточної вартості, які його переваги/недоліки; для чого обчислюються показники дисконтованого терміну окупності, внутрішньої норми доходності та індексу прибутковості інвестицій. Варто зауважити, що: проект відхиляється, якщо показник його чистої поточної вартості менший за нуль; за інших рівних умов при виборі з кількох альтернативних проектів обирається той, що має більше значення чистої поточної вартості; якщо проекти мають однакові значення чистої поточної вартості, обирається проект з більшим індексом прибутковості.

При вивченні **третього питання** необхідно з'ясувати, що таке інвестиційні ризики (ймовірність настання

несприятливих подій, що можуть призвести до втрати інвестиційних коштів, недоотримання прибутку), розібратися у їх класифікації. Потрібно вивчити основні принципи та етапи управління інвестиційними ризиками. Слід акцентувати увагу на консалтингових технологіях застосування таких методів аналізу ризиків інвестиційного проекту, як *корегування параметрів* проекту (розраховуються три варіанти розвитку проекту – оптимістичний, песимістичний, базовий; для кожного обчислюється чиста поточна вартість та різниця між її значеннями за оптимістичним і песимістичним варіантами; чим більшою є ця різниця, тим більш ризиковим є проект), *аналіз чутливості* (найважливішим параметрам проекту присвоюються нові значення та здійснюються повторні розрахунки показників ефективності, аби визначити, наскільки значним має бути відхилення, щоб результат проекту став негативним), *аналіз стійкості проекту* (сценарний аналіз). Важливо розібратися у особливостях застосування основних методів зниження ризиків інвестиційного проекту (розподіл ризику між учасниками, страхування, резервування коштів, диверсифікація, лімітування).

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ IV

ІННОВАЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ ДІЮЧИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ І СТАРТАПІВ

П л а н

1. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. Інноваційна бізнес-модель: послуги розробки та впровадження.
2. Консалтинг провайдингу інновацій. Розробка та оптимізація інноваційної стратегії компанії.
3. Консалтинг створення і розвитку стартапу. Проектування бізнес-моделі.

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 структури спеціалізуються на стартап-консалтингу?
4. Що таке інноваційна бізнес-модель? Назвіть її основні складові.
5. Які види послуг інноваційного консалтингу надаються діючим бізнес-організаціям?
6. Що таке стартап?
7. Що таке мінімально життєздатний продукт стартапу? Для чого він розробляється, як змінюється?
8. Назвіть і охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу стартапу.
9. У чому полягає специфіка бізнес-планування стартап-проектів?
10. Назвіть основні види послуг стартап-консалтингу.

Практичні завдання

1. Формування бізнес-ідеї для компаній Netflix та Dropbox, що починалися як стартапи, було викликано, за визнанням їх засновників, життєвими незручностями (сплата штрафу за вчасно не 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?

2. Американський стартап Full Harvest (заснування: 2015 р.) – 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 продажі «уродливих» овочей Full Harvest привлек 8,5 млн. дол. Режим доступу: <https://investgazeta.ua/news>*). Фермери реєструються на Full Harvest, а потенційним покупцям надходять повідомлення, коли у продажу з'являється певний вид продукції. Останній інвестиційний раунд склав 8,5 млн доларів, попередній – 2 млн доларів.

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?

3. Етапи розвитку стартапу за критеріями ступеню 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 йти?

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

Чи згодні ви з позицією 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.: П. Пластовець. 10 стандартів інновацій. URL: www.management.com.ua/qm/qm214.html)

Тестові питання

1. *Інноваційна бізнес-модель не включає таку складову:*

- а) ціннісна пропозиція;
- б) цільовий споживач;
- в) стратегічний орієнтир напряму розвитку бізнесу;
- г) механізм отримання прибутку;
- д) логістичний ланцюжок

2. *Компанія прагне утримати позиції на існуючих ринках, пропонує модифікаційні продуктові інновації. Про який вид інноваційної стратегії йдеться?*

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

3. *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.

4. *Компанія випускає дорогу, якісну нішеву продукцію. Орієнтується на вузький ринковий сегмент. Здійснює пошук і заповнення ніш, не цікавих лідерам ринку (ухиляється від прямої конкуренції з ними). Про який тип інноваційної поведінки йдеться?*

- а) віолентна;
- б) патієнтна;
- в) комутантна;
- г) експлерентна;

д) імітаційна.

5. Що 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 не відомі продукт, цільовий ринок, тип відносин із клієнтом.

6. 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.

7. На якій стадії життєвого циклу стартап перетворюється на традиційну компанію?

а) посівна стадія;

б) запуск;

в) зростання;

г) розширення (зрілість);

д) вихід інвестора.

8. На якій стадії життєвого циклу стартапу головним завданням є встигнути масштабувати успішну бізнес-модель, поки не з'явилися аналоги?

а) посівна стадія;

б) запуск;

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

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

- а) він має включати детальний опис науково-технічного рівня проекту та його правової захищеності;
- б) він має включати детальний опис варіантів виходу інвестора;
- в) відсутні майже усі вихідні дані;
- г) не включає фінансову модель;
- д) включає оцінку суспільної ефективності проекту.

10. Послуги стартап-консалтингу НЕ включають:

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

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/posibnyky/НАВЧАЛЬНИЙ_ПОСІБНИК-Алейнікова.pdf

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

Бланк Стив, Дорф Боб. Стартап. Настольная книга основателя. Там само. 2013. 616 с.

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

Власенко В. 5 украинских стартапов, завоевавших мир.

<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

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

Єфремов О. С. Управління інноваційним розвитком підприємства: аспекти методології: монографія. Луганськ: СЛУ, 2012. 503 с.

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. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27600/1/Bazhal_Innovatsiine_pidpnyemnytstvo_2015.pdf

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

Куліков П. М., Тищенко Д. О., Кулешова Н. В. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2013. 248 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.-поліграф. центр «Екон. думка ТНЕУ», 2015. 452 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1925/Микитюк%20посібн.pdf>

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

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/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 CFD-Group. Аналітичні матеріали. URL: http://www.cfd-group.ru/baza_znaniy

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

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

Провайдинг інновацій: підручник / за ред. проф. 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. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Унів. кн., 2015. 856 с. URL: www.dut.edu.ua/uploads/i_1607_22552682.pdf

Федоренко В. Г., Лагутін Г. В., Воронкова Т. Є. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: ДКС центр, 2014. 352 с.

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

Ястремська О. М., Верещагіна Г. В., Тонєва К. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2010. 388 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

При вивченні **першого питання** необхідно зупинитись на розумінні інноваційного консалтингу (ІнК) як технології забезпечення інноваційного розвитку компанії, що супроводжується запровадженням комплексної системи моніторингу ідей, зміною стратегії та моделі ведення бізнесу; проекти виконуються з залученням міждисциплінарної групи консультантів, команда включає співробітників клієнтської організації, фахівців із предметної області, юристів та ін. Важливо не зводити ІнК лише до розробки/супроводу інноваційних проектів (див. Методичні поради до ПЗ-І). Доцільно виокремити для вивчення зміст і технології надання послуг ІнК *діючим бізнес-структурам* (розробка/упровадження інноваційної бізнес-моделі, інноваційної стратегії, пошук нових бізнес-можливостей, визначення/оптимальний трансфер ключових технологій, комерціалізація інтелектуального продукту) та *стартапам* (стартап-консалтинг). Корисним буде звернути увагу, у яких ситуаціях для діючої бізнес-організації є актуальним ІнК: 1) успішна компанія прагне розвивати новітні напрями діяльності; 2) погіршуються фінансово-економічні показники, необхідно знайти причину та інноваційне рішення; 3) компанія не має уявлення, як досягти бажаних цілей розвитку. Важливо розуміти, що прискорення технологічних змін, конвергенція галузей, зміни ринків/правил/гравців спричинили залежність сталого розвитку бізнес-структур від здатності створювати і використовувати *інноваційну бізнес-модель* (лише нового продукту недостатньо), технологіям розробки якої провідні консалтингові компанії приділяють значну увагу. Слід з'ясувати, що бізнес-модель описує спосіб створення, доставки, продажу цінності клієнтам та здатна стимулювати інноваційний розвиток бізнес-структури у таких сферах: ціннісна пропозиція (*що* постачається), логістичний ланцюжок (*як* створюється і постачається), цільовий споживач (*для кого*), механізм отримання прибутку (*чо-*

му генерується прибуток); визначає сегмент споживачів, який не обслуговують існуючі оператори ринку, та уможливорює формування якісно нової пропозиції товару. Необхідно розібратися у чинниках, що визначають формат бізнес-моделі діючої компанії, алгоритмі її розробки. Корисним буде ознайомлення з однією з найвідоміших методик розроблення інноваційної бізнес-моделі, представленою компанією *Deloitte Consulting Group* (див. Пластовець П. 10 стандартів інновацій. URL: www.management.com.ua/qm/qm214.html).

При розгляді **другого питання** передусім слід акцентувати увагу на функціональній схемі управління інноваційним процесом діючої компанії для розуміння змісту консалтингових послуг провайдингу (забезпечення) інновацій: аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім; генерування ідеї інновації; розробка задуму та перевірка; розробка маркетингової стратегії; оцінка достатності виробничо-збутового потенціалу компанії, економічної ефективності проекту; розробка конструкторської і технологічної документації, виготовлення і випробування дослідних зразків; випробування в ринкових умовах; розгортання комерційного виробництва. Відповідно, виникає потреба у таких послугах ІнК, як: аналіз і визначення пріоритетних для розвитку бізнесу інновацій, пошук технологій, пошук / формування цільового ринку, розробка маркетингової стратегії просування нововведень, консультування з питань розробки конструкторської та технологічної документації, виготовлення дослідних зразків, проведення випробувань, адаптації новацій. Важливо з'ясувати сутність та види *інноваційних стратегій* бізнес-структур (наступальна, захисна, сегментна, імітаційна, традиційна; за типом інноваційної поведінки – віолентна, патієнтна, експлерентна, комутантна), умови їх ефективного використання, етапи формування та критерії вибору. Слід розуміти, що інноваційна стратегія спрямована на використання інноваційного потенціалу компанії, захист від зовнішніх загроз, створення конкурентних переваг; що сучасний підхід до формування інноваційних стратегій ґрунтується

на створенні системи «конвєсеру» нововведень – тож, завданням консултанта є визначення релевантних інструментів досягнення цілей інноваційного розвитку клієнтської організації.

Третє питання присвячено вивченню особливостей стартап-консалтингу. Доцільно зосередитись на визначенні *стартапу* як тимчасової організації, призначеної для пошуку і втілення масштабованої бізнес-моделі. Ознаками стартапу є: оригінальна інноваційна ідея, бізнес створюється «з нуля»; невизначеність на початковій стадії продукту та цільового ринку; відсутність власного капіталу та прагнення отримати підтримку інвесторів; можливість швидкого зростання (масштабування). Важливо з'ясувати зміст, цілі, завдання та ризики основних стадій життєвого циклу стартапу [«посівна» стадія; запуск; початкове та прискорене зростання; розширення; зрілість та вихід інвестора (*див.* додаткову інформацію до вивчення теми IV, с. 35)] – адже саме це зумовлює певну структуру та зміст послуг стартап-консалтингу. Слід розуміти: важливість перевірки цінності продукту та гіпотези бізнес-ідеї на початкових стадіях розвитку стартапу; призначення і технології створення та перевірки мінімально життєздатного продукту (MVP); неминучість неодноразової зміни бізнес-моделі (так званого «півоту» – перезапуску); специфіку бізнес-планування (майже відсутні вихідні дані, акцент робиться на фінансовій моделі стартапу). Важливо знати основні підходи/технології розроблення бізнес-моделі стартапу (зокрема, модель Остервальда або Business Model Canvas містить такі складові: ціннісна пропозиція, споживчі сегменти, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат, грошові потоки). Необхідно сформулювати уявлення про зміст і специфіку основних видів послуг стартап-консалтингу, особливості їх надання на різних етапах життєвого циклу стартапу: консультування щодо створення нового бізнесу; розробка фінансової моделі; створення команди, аутстафінг персоналу; розвиток ідеї проекту, вивчення ринку, розробка продукту; розробка стратегії/бізнес-моделі та бізнес-плану проекту; залучення

необхідних інвестицій та проектування схеми фінансування, залучення різних раундів інвестицій.

Додаткова інформація до заняття IV.

Стадії життєвого циклу стартапу

Життєвий цикл стартапу – сукупність послідовних стадій/етапів створення та функціонування; кожній – притаманні свої завдання, проблеми, ризики

1. Re-startup - посівна стадія: період часу від виникнення ідеї до запуску проекту в експлуатацію або продукту – у виробництво. Генерування ідеї, пошук шляхів технічної реалізації, розробка бізнес-плану. *Emanu*:

1.1. Pre-seed: є ідея, немає чіткого уявлення, як її реалізувати технічно, як розвивати, аби приносила прибуток (бізнес-плану). Спроба залучити перші інвестиції (бізнес-ангели).

1.2. Seed: вивчення ринку (визначити: розмір цільового сегменту, обсяг ринку/особливості, середній чек, показник Lifetime Value – сукупний прибуток компанії від одного клієнта за весь час співпраці з ним, % утримання, вартість залучення клієнта; *мета:* визначити, чи життєздатна модель), розробка/реалізація технічного завдання; складання бізнес-плану; тестування продукту, підготовка до запуску, пошук інвесторів, переговори.

Прототип – створення технічного завдання, проектування інтерфейсів.

MVP– мінімально життєздатний продукт: продукт з мінімальним функціоналом, що вирішує одну з проблем користувача. Дозволяє протестувати гіпотези про продукт і ринок.

Альфа-версія продукту – має продемонструвати переваги потенційному інвестору. Продукт створено, але не протестовано. В процесі *usability-тестування* до інтерфейсу додаються функції, не передбачені при проектуванні.

Закрита бета-версія – максимально наближена до ідеї, за-

думаній командою; з'являються перші користувачі, що запрошуються спробувати продукт і повідомити про недоліки.

Публічна бета-версія: залучення користувачів, що усвідомили потребу у послугах проекту; перші договори.

2. Startup-stage (рання та нізня) – запуску. Найважливіша для стартапу: остаточно вирішується, чи потрібен продукт споживачам. Є інвестор(-и). Робота з залучення нових клієнтів, інвесторів, фахівців. Завдання: масштабувати бізнес. Бізнес-модель може перероблятися значну кількість разів.

3. Growth-stage – зростання: просування, закріплення на ринку. Можлива за умови, що продукт виявився актуальним, затребуваним. Становище на первинному цільовому ринку (з якого починали роботу, описаний у бізнес-плані) вже є стабільним, стартап прагне освоїти заплановану частку ринку. Залучення все більшої кількості клієнтів. Проект приносить прибуток, окупається. Важливо правильно взаємодіяти зі споживачами.

4. Expansion-stage – розширення: стартап виходить за межі ніші на ринку, виконав бізнес-план, починає масштабувати локальний успіх. Перетворюється на компанію, що може купувати подібні проекти.

5. Exit-stage – виходу інвестора. Бізнес стабільний, але зростання уповільнюється. Вихід із бізнесу венчурних інвесторів через: продаж частки стратегічним інвесторам, фондам прямих інвестицій, IPO.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ V.

КОНСАЛТИНГ ФІНАНСУВАННЯ І КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

П л а н

1. Фінансування інноваційних процесів та проектів.
Особливості фінансування стартап-проектів на різних стадіях та

їх врахування у технологіях стартап-консалтингу.

2. Комерціалізація інновацій: сутність, форми. Концепція «відкритих інновацій». Потенціал моделей спін-офф і спін-аут для комерціалізації інновацій.

3. Консультування з визначення правової форми реалізації науково-технічних розробок.

4. Формування оптимального портфелю 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. Які ви знаєте форми комерціалізації інтелектуального продукту бізнес-організації?

5. У чому полягають переваги та недоліки патенту як інструменту правової охорони інтелектуальної власності?

6. Що собою представляють спін-офф та спін-аут компанії?

7. Які ви знаєте види ліцензійних угод?

8. У чому полягає зміст концепції «відкритих інновацій», та як її можна застосувати при консалтингу комерціалізації інновацій?

9. Що таке блокуючий патент?

10. Надайте визначення портфелю інтелектуальної власності компанії.

Практичні завдання

1. Ознайомтеся з механізмом функціонування Платформи відкритих інновацій Reactor.ua (<https://reactor.report/ru/about>), що позиціонується як провідник до корпоративного сектору старта-

пів, 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 страшні «пробки»* – основні складові успіху стартапу **Delfast**, заснованого в 2014 р., що демонструє бурхливі темпи зростання (50-60% на місяць). У 2016 р. компанія 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. Наразі на краудфандинговій платформі Kickstarter стартувала компанія зі збору коштів для українського електробайку DelFast (запас ходу – близько 380 км/1 заряд, швидкість до 55 км/г; станом на серпень 2018 р. зібрав 165 тис. доларів).

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 кор-

порації 35% інновацій та мільярди доларів прибутку від розвитку нових бізнесів.

Про застосування якої концепції для комерціалізації інновацій йдеться? У чому полягають її переваги та ризики?

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 два роки успішної реалізації проекту засновник компанії захоче вийти на ринки інших країн, про які ризики може йти?

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) аутсорсинг;
- б) краудфандинг;
- в) офшоринг;
- г) інсорсинг;
- д) решоринг

3. *На якій стадії життєвого циклу стартапу до його фінансування залучаються венчурні інвестори?*

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

4. *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.

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

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

6. *До недоліків охорони інтелектуальної власності в 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 наразі звільнення працівників, що мають доступ до комерційної таємниці

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

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

8. *«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 інвес-

торам.

9. *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 для 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.

10. *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) зінгеровський патент.

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/posibnyky/НАВЧАЛЬНИЙ_ПОСІБНИК-Алейнікова.pdf

Бланк Стив. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. Пер. с англ. Москва: Альпина Паблицер, 2014. 368 с.

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

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

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. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12373/1/Shevchenko_2015.pdf

Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посіб. / за ред. Ю. М. Бажала. Київ: Унів. вид-во «Пульсари», 2015. 278 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27600/1/Bazhal_Innovatsiine_pidpnyemnytstvo_2015.pdf

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

Ксенофонтова 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>

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

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. Краудсорсинг як технологія інтеграції знань. *Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Екон. теорія та право. 2013. № 2 (13). С. 23-33.

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., 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

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

Нежиборець В. Венчурне фінансування в Україні: стан та перспективи. *Теорія та практика інтелектуальної власності*. 2013. № 5. С. 74-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv_2013_5_11

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

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

Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23.12.1993 № 3792-ХІІ. Дата оновлення: 26.04.17. *Відомості Верховної ради*. 1994. № 13. Ст. 64. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 №40-ІV. Дата оновлення: 05.12.12. *Відомості Верховної ради*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <http://zakon3rada.gov.ua/show/40-15>

Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15.12.1993 № 3687-ХІІ. Дата оновлення: 05.12.12. *Відомості Верховної ради*. 1994. № 7. Ст. 32. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3687-12>

Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 № 3689-ХІІ. Дата оновлення: 21.05.15. *Відомості Верховної ради*. 1994. № 7. Ст. 36. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>

Про охорону прав на промислові зразки: Закон України від 15.12.1993 №3688-ХІІ. Дата оновлення: 05.12.12. *Відомості Верховної ради*. 1994. № 7. Ст. 34. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3688-12>

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/svoibiznes/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>

Стадии инвестирования стартапов. От Pre-seed до IPO. <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

Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-ІV. Да-

та оновлення: 07.03.18. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №№ 40-44, ст. 356. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

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.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

Вивчаючи **перше питання**, слід звернути увагу, що інноваційні проекти є різновидом інвестиційних, тому для їх фінансування застосовуються такі самі джерела (власні кошти, залучені, позичені), однак у формах фінансування переважає *венчурне* (доцільно ознайомитися з механізмом його здійснення) та дедалі більшого поширення набуває *краудфандинг* як технологія колективного співфінансування, заснованого на добровільних внесках та застосуванні спеціалізованих Інтернет-платформ. Важливо розуміти, що формат стартапу унеможливає залучення звичайних у інноваційному процесі джерел фінансування (прибуток, амортизація, кредит). Інвесторами/спонсорами стартапів є: родина/друзі, бізнес-ангели, конкурси і гранти, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, венчурні фонди. Доцільно вивчити специфіку інвестиційної поведінки, участі у стартап-проектах кожного з цих учасників для розуміння змісту послуг стартап-фандрайзингу. Необхідно з'ясувати теоретичні і практичні засади фінансування стартапу на кожній стадії життєвого циклу: 1) *стадія ідеї* – надвисокі ризики: власні кошти засновників, родини, друзів, небайдужих; 2) допосівна стадія *pre-seed* – високі ризики: бізнес-ангели, бізнес-акселератори; 3) посівна стадія *seed* – високі ризики: бізнес-

ангели, фонди ранніх інвестицій, акселератори; 4) стадія зростання *раунд А* – середні ризики: професійні венчурні фонди; стартап починає перетворюватися на зрілу компанію; 5) стадія розширення *раунд В* – середні та низькі ризики: венчурні фонди, що оперують значними сумами. З кожним раундом зростає сума залучених інвестицій, на пізніх раундах інвестування (*C, D, IPO*) залучаються стратегічні інвестори, починаються виходи венчурних. Важливо акцентувати увагу на такому: інвесторів приваблюють компанії, яким кошти потрібні не для виживання, а для швидкого зростання; при кожному раунді інвестування здійснюється оцінка стартапу для визначення частки нового інвестора; по мірі того, як стартап отримує інвестиції, засновники втрачають частку, але цінність їх «залишку» зростає; інвесторам ранніх стадій не слід надавати великої частки для уникнення проблем з подальшим залученням інвестицій та ризиків втрати бізнесу.

Потім (**друге питання**) необхідно зосередитися на опануванні змісту та форм комерціалізації інновацій (передусім, об'єктів інтелектуальної власності – *дали* ОІВ). Треба звернути увагу, що під *комерціалізацією* розуміють взаємовигідні дії учасників процесу перетворення результатів інтелектуальної діяльності на товар (включення їх до господарського обороту), а основними її *формами* є: використання інтелектуального продукту у власному виробництві та отримання прибутку у складі ціни інноваційної продукції; передання прав на ОІВ (ліцензування, франчайзинг) та отримання роялті, паушального або комбінованих платежів; продаж прав на ОІВ; внесення ОІВ до статутного капіталу компаній. Необхідно розуміти, що сучасні консалтингові технології комерціалізації інновацій можуть ґрунтуватися на концепції бізнес-моделі «відкритих інновацій» (спосіб створення цінності, за яким 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, співпрацюють із партнерами для створення доданої вартості). Формами реалізації моделі є спільні підприємства, дослідницькі

альянси, ліцензійні угоди, поглинання, краудсорсинг, спін-офф компанії (створюються діючою бізнес-структурою для впровадження «побічних продуктів» інноваційного процесу; для самостійної розробки, засвоєння, впровадження на ринок нового продукту/технології; можуть використовувати ресурси материнської компанії; мінімізують ризики для основного бізнесу). Важливо розуміти потенціал їх застосування.

Для обґрунтування оптимальних форм комерціалізації інтелектуального продукту необхідно знати особливості та сучасні технології застосування основних механізмів правової охорони інтелектуального продукту: патенти, комерційна таємниця (ноу-хау), засоби індивідуалізації, авторське право та суміжні права. Тому при вивченні **третього питання** доцільно акцентувати увагу на перевагах/недоліках, умовах ефективного застосування таких механізмів охорони ІВ, як патент та режим комерційної таємниці; на потенціалі застосування сучасних патентних технологій для захисту інтересів правовласника (парасольковий патент, блокуючий, дезорієнтуючий, рекламний); на особливостях забезпечення комерційної таємниці при проведенні переговорів, укладанні ліцензійних угод на передавання ноу-хау; на потенціалі застосування комплексного захисту бренду – *trade dress* (для захисту продукту одночасно застосовується низка правових інструментів: торгова марка, патент на промисловий зразок, на винахід, низка засобів індивідуалізації; наприклад, захищаються: логотип, колір, пакування, форма та матеріал, етикетка)). Важливо сформулювати уявлення про підходи до визначення доцільності, способу та часу отримання правової охорони інтелектуального продукту, знати умови ефективного застосування для комерціалізації новацій різних видів ліцензійних угод (повна ліцензія, виняткова, проста).

Четверте питання насамперед потребує з'ясування того, що портфель інтелектуальної власності бізнес-організації являє собою пакет правових охоронних документів, що захищають науково-технічні розробки, в рамках яких створено інноваційну продукцію; м е т а : захистити і посилити позиції компанії на ринку; може поділятися на три частини: пате-

нти і комерційна таємниця, об'єкти авторського і суміжних прав, засоби індивідуалізації. Слід розуміти, що кожна стратегія охорони і захисту ІВ є унікальною та розробляється до виходу компанії / продукту на ринок; вибір способу правової охорони залежить від багатьох чинників: *ціль* компанії (використання ІВ у власному виробництві, ліцензування, продаж прав); *стадії життєвого циклу об'єктів ІВ, вид продукту* (для обладнання через можливості реінжинірингу доцільним є патентування, для парфумів – режим комерційної таємниці та ін.); *територія* (внутрішній чи зовнішній ринок), працює компанія самостійно чи через дистриб'ютора та ін. Необхідно звернути увагу на існування кількох стратегічних напрямів правової охорони ІВ: захист від конкурентів (виключні права щодо виробництва продукції), напад (отримання монопольних прав на результати інтелектуальної діяльності, якими прагнуть користуватися конкуренти), створення іміджу компанії (рекламна функція портфелю ІВ). Важливо з'ясувати основні етапи формування портфелю ІВ у межах такої стратегії (алгоритм: інвентаризація ІВ; рішення про доцільність правової охорони; вибір інструменту та території, суб'єкта для оформлення, обсягу захисту; для існуючих ОІВ – ідентифікація ризиків, загроз; моніторинг термінів дії зареєстрованих ОПІВ; моніторинг і виявлення фактів порушення прав ІВ, вибір форми захисту).

3. СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові акти

Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ. Дата оновлення: 18.12.17. *Відомості Верховної ради*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <http://zakon2rada.gov.ua/show/1560-12>

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 №40-ІV. Дата оновлення: 05.12.12. *Відомості Верховної ради*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <http://zakon3rada.gov.ua/show/40-15>

Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15.12.1993 № 3687-ХІІ. Дата оновлення: 05.12.12. *Відомості Верховної ради*. 1994. № 7. Ст. 32. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3687-12>

Про охорону прав на промислові зразки: Закон України від 15.12.1993 № 3688-ХІІ. Дата оновлення: 05.12.12. *Відомості Верховної ради*. 1994. № 7. Ст. 34. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3688-12>

Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 № 3689-ХІІ. Дата оновлення: 21.05.15. *Відомості Верховної ради*. 1994. № 7. Ст. 36. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>

Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23.12.1993 № 3792-ХІІ. Дата оновлення: 26.04.17. *Відомості Верховної ради*. 1994. № 13. Ст. 64. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>

Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Дата оновлення: 07.03.18. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №№ 40-44, ст. 356. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

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

Методика визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження і розробки та їх впровадження у виробництво: затв. наказом М-ва економіки та з питань європейської інтеграції і М-ва фінансів України від 25.09.2001 р. № 218/446. URL: www.me.gov.ua

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

Підручники

Економіка й організація інноваційної діяльності: підру-

чник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; за ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 960 с.

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

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

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

Провайдинг інновацій: підручник / за ред. проф. М. П. Денисенка. Київ: ВД «Професіонал», 2008. 448 с.

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

Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник / за заг. ред. І. В. Чумаченка і В. В. Морозова. Київ: Крок, 2014. 676 с.

Навчальні посібники

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

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

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

Економіка інтелектуальної власності: наук.-метод. мате-

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

Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посіб. / за ред. Ю. М. Бажала. Київ: Унів. вид-во «Пульсари», 2015. 278 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27600/1/Bazhal_Innovatsiine_pidpnyemnytstvo_2015.pdf

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>

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>

Кузьмін О. Є., Пашенко І. Н., Чернобай Л. І., Босак А. О. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. Львів: Міські інформ. сист., 2011. 390 с.

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

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

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.-поліграф. центр «Екон. думка ТНЕУ», 2015. 452 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1925/Микитюк%20посібн.pdf>

Михайлова Л. І., Гуроров 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](#)

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

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

Федоренко В. Г., Лагутін Г. В., Воронкова Т. Є. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: ДКС центр, 2014. 352 с.

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

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>

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

Ястремська О. М., Верещагіна Г. В., Тонева К. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2010. 388 с.

Монографії

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

Єфремов О. С. Управління інноваційним розвитком підприємства: аспекти методології: монографія. Луганськ: СНУ, 2012. 503 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/KavasakiGai-StartUp2.pdf

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

Салига К. С. Економічне обґрунтування інноваційних проєктів: монографія. Запоріжжя: Клас. приват. ун-т, 2010. 403 с.

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

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

Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 211 с.

Статті

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

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

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

Левковець 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. *Актуальные вопросы инновационного развития. НИИ правового обеспечения инновационного развития Национальной академии правовых наук Украины*. 2011. № 1. С.55-62.

Марченко О. С. Краудсорсинг як технологія інтеграції знань. *Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Екон. теорія та право. 2013. № 2 (13).

С. 23-33.

Марченко О. С. Краудфандинг: соціально-економічний зміст та види. *Там само*. № 4 (15). С. 26-35.

Нежиборець В. Венчурне фінансування в Україні: стан та перспективи. *Теорія та практика інтелектуальної власності*. 2013. № 5. С. 74-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv_2013_5_11

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

Zelensky S. Venture finansing in Ukraine. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2. С. 171-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2017_2_23

Интернет-ресурси

Доклад ВОИС «Революционные инновации и экономический рост». URL: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/pub_944_2015.pdf

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

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

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

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

Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії Sherpa Business Consulting. URL: www.shepraconsulting.ru/vidi_consulting/investitsionni_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> (Главная→ Услуги → Финансовый консалтинг → ...)

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

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

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

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

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

Стадии инвестирования стартапов. От Pre-seed до IPO. <https://www.startupstep.ru/>

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>

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

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Кафедра економічної теорії використовує такі критерії при проведенні підсумкового контролю (іспиту) з інвестиційно-інноваційного бізнес-консалтингу, як показано нижче.

| Оцінка за шкалою ECTS | Визначення | Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в Нац. юрид. ун-ті ім. Ярослава Мудрого |
|-----------------------|--|---|
| A | Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок | 90-100 |
| B | Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками | 80-89 |
| C | Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок | 75-79 |
| D | Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків | 70-74 |
| E | Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії | 60-69 |
| FX | Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти | 35-59 |
| F | Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс | 1-34 |

5. 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:

зміст, етапи.

19. Інвестиційний тизер бізнес-проекту: сутність, методологічні особливості розробки.
20. Інвестиційна пропозиція: сутність, методологічні особливості розробки.
21. Бізнес-план інвестиційного проекту: сутність, структура.
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. Мінімальний 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 портфелю інтелектуальної 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. Ефективність інноваційних проектів: особливості та методи оцінки.
69. Ефекти інновацій: поняття, види, особливості обчислення.
70. Експертиза інноваційних проектів: сутність, види, завдання.
71. Інноваційні ризики: сутність, види.
72. Методи управління ризиками інноваційного проекту.

Навчальне видання

Електронне видання

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

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
заочна форма навчання

У к л а д а ч ЛЕВКОВЕЦЬ Олена Миколаївна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *В. В. АрнаUTOва*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*