

УКРАЇНА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

Кафедра організації підприємництва
та біржової діяльності

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

конспект лекцій для самостійної роботи студентів

повного терміну денної форми навчання
освітнього ступеня «Бакалавр»
зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність

Київ – 2021

УДК 330.3

Конспект лекцій для самостійної роботи студентів повного терміну денної форми навчання освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність з дисципліни «Інноваційне підприємництво».

Рекомендовано до видання вченою радою економічного факультету НУБіП України (протокол №1 від 31 серпня 2021 р.).

Укладач: канд. екон. наук, доцент Л.О.Березовська

Рецензенти: канд. екон. наук, доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності О.А.Томашевська
канд. екон. наук, доц. кафедри фінансів Л.А.Олійник

Навчальне видання

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

конспект лекцій для самостійної роботи студентів

повного терміну денної форми навчання освітнього ступеня
«Бакалавр»
зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність

Укладач: Березовська Людмила Олексіївна

ЗМІСТ

ТЕМА 1. Сутність інновацій та інноваційного підприємництва	4
ТЕМА 2. Сутнісна характеристика інноваційної діяльності та інноваційних процесів.	23
ТЕМА 3. Креативність у інноваційному підприємстві	39
ТЕМА 4. Інноваційна політика підприємства: реінжиніринг бізнес-процесів	50
ТЕМА 5. Інноваційний маркетинг	66
ТЕМА 6. Сучасні організаційні форми реалізації інновацій	80
ТЕМА 7. Фінансування інноваційних процесів. Інвестиції в інноваційному підприємстві	99
ТЕМА 8. Система управління інноваційними процесами.	114
ТЕМА 9. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства	133
ТЕМА 10. Державне регулювання інноваційної діяльності	157
ТЕМА 11. Ризики в інноваційному підприємстві	172
ТЕМА 12. Економіка інтелектуальної власності	183
ТЕМА 13. Управління інтелектуальною власністю на етапі розробки інноваційної продукції	190
ТЕМА 14. Оцінювання вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності	201
ТЕМА 15. Управління інтелектуальною власністю при комерціалізації інновацій	213
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	223
ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ	223

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПЛАН

1. Сутність та класифікація інновацій.
2. Теорії становлення інновацій.
3. Сутність і завдання інноваційної політики підприємства.
4. Принципи формування і складові інноваційної політики підприємства.

1. Сутність та класифікація інновацій

Першим продуктом інноваційної діяльності людини було вироблене нею знаряддя праці, тобто вперше було створено те, чого не існувало в природі. Вже тут у зачатковому стані присутні моменти, які потім перетворилися у самостійні стадії руху інноваційного продукту від ідеї до практичного втілення. Це також свідчення інноваційної природи людини та її інноваторської сутності. Створюючи знаряддя праці, людина одночасно творить і себе – суб'єкта інноваційної діяльності.

Крім того, в процесі створення знаряддя праці і творення людини виникає нова технологічна, організаційна і соціальна форма відношення між людьми з приводу їх взаємодії з природою. Це також інноваційний продукт, який у синкретичному стані містить у собі предметну, технологічну, організаційну і соціальну форму інновації, що ще не склалася, а тільки виникає.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» **інновації** – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Сьогодні існує багато уявлень щодо тлумачення терміна «інновація». Термін «інновація» походить від англ. innovation – нововведення, ідея, новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності. Комерціалізація інновацій в глобальній економічній системі дозволяє нам виділити два окремі підходи щодо дослідження їх природи і тенденцій розвитку (рис.1.1).



Рис.1.1. Позичіонування інновацій в виробничому та споживчому підходах до розуміння інновацій

Перший - виробничий підхід - найбільш поширений в сучасній економічній науці, оскільки він представляє інновації з точки зору удосконалення виробничих відносин, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, використання відтворювальних джерел енергії, оптимізації впливу на навколишнє середовище, удосконалення окремої групи товарів, створення нових видів послуг і т.д. Тобто, за виробничим підходом інновації інтерпретуються як різні сфери бізнесу, методи його ведення, котрі в сукупності формують так звану інноваційну економіку.

Другий - споживчий підхід - хоча й перешігається в деяких категоріях з попереднім, однак за своєю сутністю є набагато складнішим, оскільки розглядає інноваційну діяльність не як сферу бізнесу, а як об'єкт споживання, тобто, потребу суспільства, чи окремого індивіда (або учасника) суспільних відносин.

На сьогодні розроблено багато підходів до класифікації інновацій (рис.1.2).

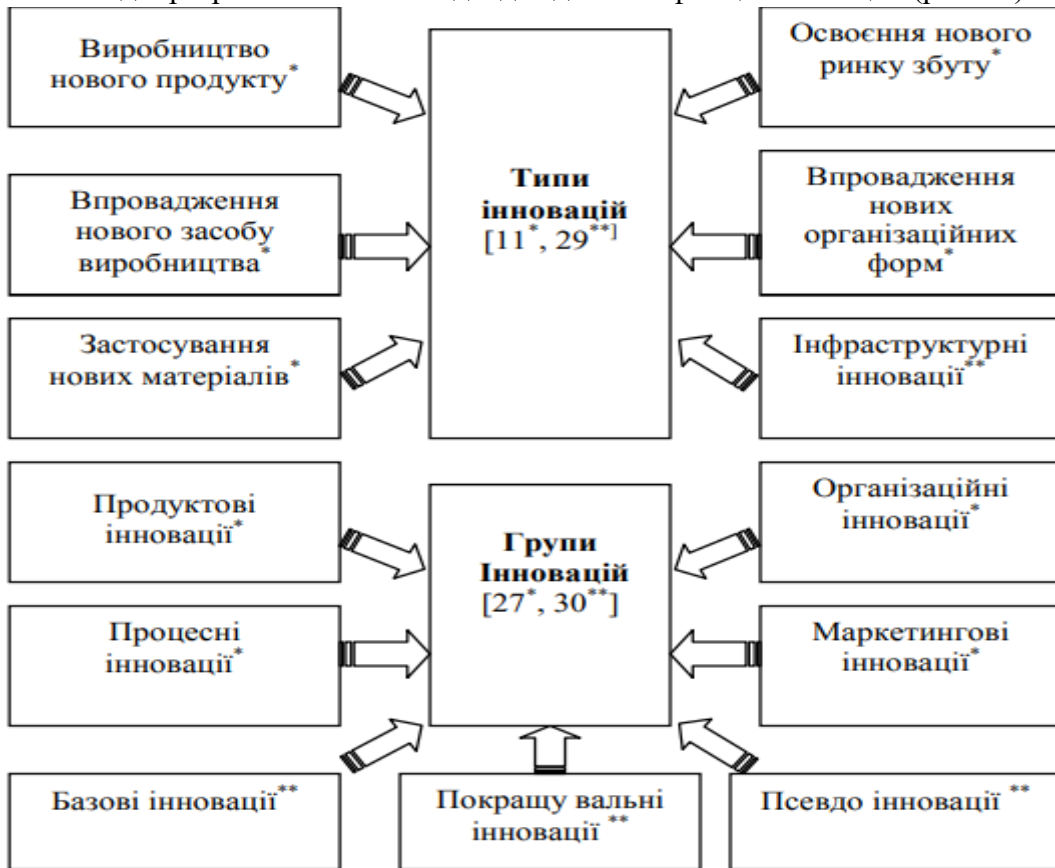


Рис.1.2. Типи та групи інновацій

Першим вченим, який поділив інновації на окремі групи, був Й. Шумпетер. Він виділив 5 типів інновацій.

Послідовники Й. Шумпетера розширили подану ним класифікацію. Одним з таких вчених є Я. Ван Дайн, який до вищезгаданих 5 типів додав інфраструктурні інновації, тобто інновації, які пов'язані зі змінами в галузях інфраструктури.

Німецький неокласик Г. Менш поділив інновації на такі три групи:

- 1) базові – створюють нову галузь чи новий ринок;
- 2) покращувальні – удосконалюють технологічні процеси виробництва чи, покращують сам продукт;

3) псевдоінновації – формуються для поточного задоволення потреб споживачів без суттєвих змін в технології чи в самому продукті.

Найбільш досконалою вважається класифікація, запропонована «Рекомендаціями по збору та аналізу даних по інноваціям, так зване «Руководство Осло»», яка передбачає розподіл інновацій на чотири групи: продуктові, процесові, організаційні та маркетингові

Продуктова інновація - це введення у вживання (впровадження) товару або послуги, які є новими або значно поліпшеними за частиною їх властивостей або способів використання. Сюди включаються значні удосконалення в технічних характеристиках, компонентах і матеріалах, у вбудованому програмному забезпеченні, у зручності використання або в інших функціональних характеристиках. У продуктових інноваціях можуть використовуватися нові знання або технології. Вони також можуть ґрунтуватися на нових прийомах використання або нових комбінаціях існуючих знань або технологій. Новими продуктами вважаються товари і послуги, що значно відрізняються за своїми характеристиками або призначенням від продуктів, вироблених підприємством раніше. Прикладами нових продуктів, де використовувалися нові технології, можна вважати перші мікропроцесори або цифрові фотоапарати. Перший портативний MP3-плеєр, в якому використовувалося поєднання вже існуючого програмного забезпечення і технологія використання мініатюризованого жорсткого диска, був новим продуктом, в якому комбінувалися існуючі до цього технології.

Процесна інновація - це впровадження нового або значно поліпшеного способу виробництва або доставки продукту. Сюди входять значні зміни в технології, виробничому обладнанні та/ або програмному забезпеченні. Процесні інновації можуть мати на меті зниження собівартості або витрат, пов'язаних з доставкою продукції, підвищенням її якості або виробництво чи доставку нових або значно поліпшених продуктів. Методи виробництва включають технологічні процедури, обладнання та програмне забезпечення, що застосовуються у виробництві товарів або послуг. Прикладами нових методів виробництва є установка нового автоматизованого обладнання на виробничій лінії або комп'ютеризація проектно-конструкторських робіт. Методи доставки зачіпають логістику підприємства і об'єднують в собі обладнання, програмне забезпечення та технології, використовувані в постачанні вихідних матеріалів, в постачанні всередині підприємства і в доставці кінцевої продукції. Прикладами нових методів доставки можуть служити впровадження обліку переміщень товарів за допомогою штрихкоду або активної радіочастотної системи відстеження переміщень транспортних засобів (RFID).

Маркетингова інновація - це впровадження нового методу маркетингу, включаючи значні зміни в дизайні або упаковці продукту, його розміщенні, просуванні на ринок або в призначенні ціни. Маркетингові інновації спрямовані на краще задоволення потреб споживача, відкриття нових ринків або завоювання нових позицій для продукції підприємства на ринку з метою збільшення обсягу продажів. Відмінною рисою маркетингової інновації в порівнянні з іншими змінами в маркетинговому інструментарії є впровадження методу маркетингу, який раніше не використовувалася даним підприємством. Ця зміна має бути частиною нової концепції або стратегії маркетингу, що представляє собою значний відрив від раніше існуючих на підприємстві маркетингових методів. Новий метод може бути або самостійно розроблений підприємством, що здійснює інновацію, або запозичений у інших підприємств або організацій. Нові методи маркетингу можуть впроваджуватися як для нової, так і для вже існуючої продукції.

Поняття маркетингових інновацій включає в себе значні зміни в дизайні продукту, є частиною нової концепції його маркетингу. Зміни в дизайні продукту в даному випадку мають на меті зміни в формі і зовнішньому вигляді, що не змінюють функціональних чи споживчих характеристик даного продукту. Вони включають також зміни в упаковці продукції, зокрема, для харчових продуктів, напоїв та миючих засобів, для яких упаковка є найважливішою складовою зовнішнього вигляду.

Організаційна інновація - це впровадження нового організаційного методу в діловій практиці підприємства, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків. Організаційні інновації можуть бути спрямовані на підвищення ефективності підприємства - за допомогою скорочення адміністративних витрат або оперативних витрат, підвищення задоволеності службовців станом своїх робочих місць (і тим самим продуктивності праці), розширення доступу до нетоварних активів (таких, як знання із зовнішніх джерел) або зменшення витрат на постачання. Відмінною особливістю організаційної інновації від інших організаційних змін на даному підприємстві є впровадження будь-якого організаційного методу (в ділову практику, в організацію робочих місць або в зовнішні зв'язки), які раніше не використовувалися підприємством і є результатом реалізації стратегічних рішень керівництва. Організаційні інновації в діловій практиці включають в себе впровадження нових методів в організацію повсякденної діяльності та порядок виконання робіт. Сюди входить, наприклад, впровадження нових практик для поліпшення навчання співробітників і полегшення циркуляції знань всередині підприємства. Прикладом може служити впровадження першої практики кодифікації знань, тобто організація баз даних про кращу практику, підборі навчального матеріалу та іншої інформації таким чином, щоб зробити все це більш доступним для персоналу. На рис.1.3 представлена універсальна «максі-міні» класифікація інновацій.

Макрорівень класифікаційних видів інновацій				
<i>За мірою новизни:</i> інновації нові у світі, нові у країні, нові у галузі та нові для фірми	<i>За сферами розробки та поширення:</i> промислові, торговельно-посередницькі, аграрні, правові, послуги, науково-педагогічні	<i>За рівнем розробки та поширення:</i> державні, регіональні, галузеві та корпоративні	<i>За особливістю організації інноваційних проектів:</i> внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні, проектно-програмні та конкурсні	
Рівень «максі-міні» класифікаційних видів інновацій				
<i>За ступенем впливу на зміни:</i> радикальні, революційні, модифіковані та комбіновані	<i>За ступенем радикальності інновацій:</i> базисні, поліпшуючі, псевдоінновації	Абсолютні, відносні, умовні, часткові, новий вид, нове покоління		
Мікрорівень класифікаційних видів інновацій				
<i>За джерелом ідей:</i> відкриття, винаходи, раціоналізація та інші	<i>За видом новації:</i> конструкція (пристрій), технологія, матеріал (речовина) та живі організми	<i>За спадкоємністю:</i> заміщуючі, скасовуючі, поворотні, відкриваючі та ретровведення	<i>За інноваційним потенціалом та ступенем новизни:</i> радикальні, комбінаторні та модифіковані	<i>За темпами здійснення інновацій:</i> швидкі, уповільнені, такі, що нарощуються, рівномірні та стрибкоподібні

Рис. 1.3. Класифікація «Максі-Міні» видів інновацій

Сутність цієї класифікації полягає у тому, що все розмаїття класифікацій інновацій групується у три великі групи. До першої групи належать ті класифікації, які розмежовують інновації на макрорівні, тобто ті, які виходять за рамки однієї організаційної одиниці. До другої групи класифікацій належать ті, розподіл інновацій

яких здійснюється на базі мікрохарактеру, тобто за основу беруться інновації в межах однієї організаційної одиниці. Третю групу займають ті класифікаційні види, які характерні як для першої, так і для другої групи (рівень «максі-міні»).

2. Теорії становлення інновацій

Науково-технічна революція, яка розгорнулася в ХХ ст., привернула увагу економістів до нових явищ, що з'явилися в процесі технологічної зміни виробництва. Одним із таких явищ стало поняття «інновації». Інновації змінюють світ, проте вивчатись вони почали порівняно недавно й на даний момент є низка невирішених питань як в теоретичному плані визначення сутності даного феномену, їх класифікації так і в практичному плані оцінки реалізації інноваційних проектів, прогнозування можливих ефектів від їх реалізації тощо, тож дана тема потребує подальшого різнопланового вивчення та обговорення.

В міру широкого застосування, використання практично у всіх галузях знань та сферах діяльності термін «інновація» не має однозначного визначення та є предметом дослідження вітчизняних й зарубіжних вчених різних профілів.

В перекладі з латини «novare» означає оновлення, зміну. Саме від нього пішов термін «новатор» - людина, що створює новацію. Вкорінившись в англійській мові «novare» еволюціонувало в «innovation» - інновацію, префіксом «in» підкреслюючи введення в практичну діяльність новацій.

Існує декілька підходів щодо трактування економічної сутності інновацій залежно від об'єкта та предмета дослідження: інновації як процес; інновації як результат; інновації як зміна; інновації як система.

Інновації існують з моменту першого практичного кроку людини в напрямку покращення свого життя. Незважаючи на це, цілеспрямовані дослідження їх як економічного елементу розпочалися лише на початку минулого сторіччя. Але ще у працях давньогрецьких діячів - Ксенофонта («Домострой»), Платона («Політика») та Арістотеля («Нікомахова етика»), можна було зустріти перші натяки на інноваційну діяльність.

Наприклад, у праці Ксенофонта викладені думки щодо поділу праці, як інноваційного способу організації виробництва: «Зрозуміло, що людині, яка займається багатьма ремеслами, неможливо виконати все однаково добре... і зрозуміло те, що той хто проводить час за виконанням обмеженої роботи, може виконати її найкращим чином». Подібні фрагментарні звернення до інновацій як вагомого елемента економічної системи можна знайти в працях багатьох вчених, проте до ХХ-го століття жоден з них не ставив центральним питанням свого дослідження аналіз інноваційного розвитку та чинників, які на нього впливають.

Переважає більшість фахівців зазначають, що батьком інноваційної теорії є Йозеф Алоїз Шумпетер, зсилаючись на його працю «Теорія економічного розвитку» (1912). Даний австро-американський економіст по праву вважається засновником інноватики як науки, оскільки ним вперше було введено в науковий обіг поняття «інновація» як окремого, самобутнього та важливого елемента економічної системи, здійснено класифікацію інновацій й окреслено вплив на виробничу діяльність підприємств.

Створили сприятливе підґрунтя для зародження й розвитку інноваційної теорії такі видатні попередники Шумпетера, як Адам Сміт, Жан Кондорсе, Карл Маркс та Михайло Туган-Барановський.

Останнім етапом в розвитку теорії інновацій, хоча не всі економісти її виділяють як таку, є теорія «нової економіки». Її представниками є Р. Менселл, Ф. Махлуп, У. Мартін, Й. Масудо, А. Норман, Д. Ліон, С. Глазьев, Ю. Яковець та В. Гесць, які

визначають інновації специфічним інформаційним продуктом постіндустріальної економіки. Визначальними факторами наведеної теорії виступають: обґрунтування значущості гуманітарного капіталу, дослідження нової ролі й місця людини в інформаційному суспільстві, встановлення взаємозв'язку між процесами комерціалізації Інтернету та технологічними змінами, створення випереджаючої стратегії розвитку економіки на базі розвитку нанотехнологій.

Найбільш вагомими інноваційні теорії представлено на рис.1.4.

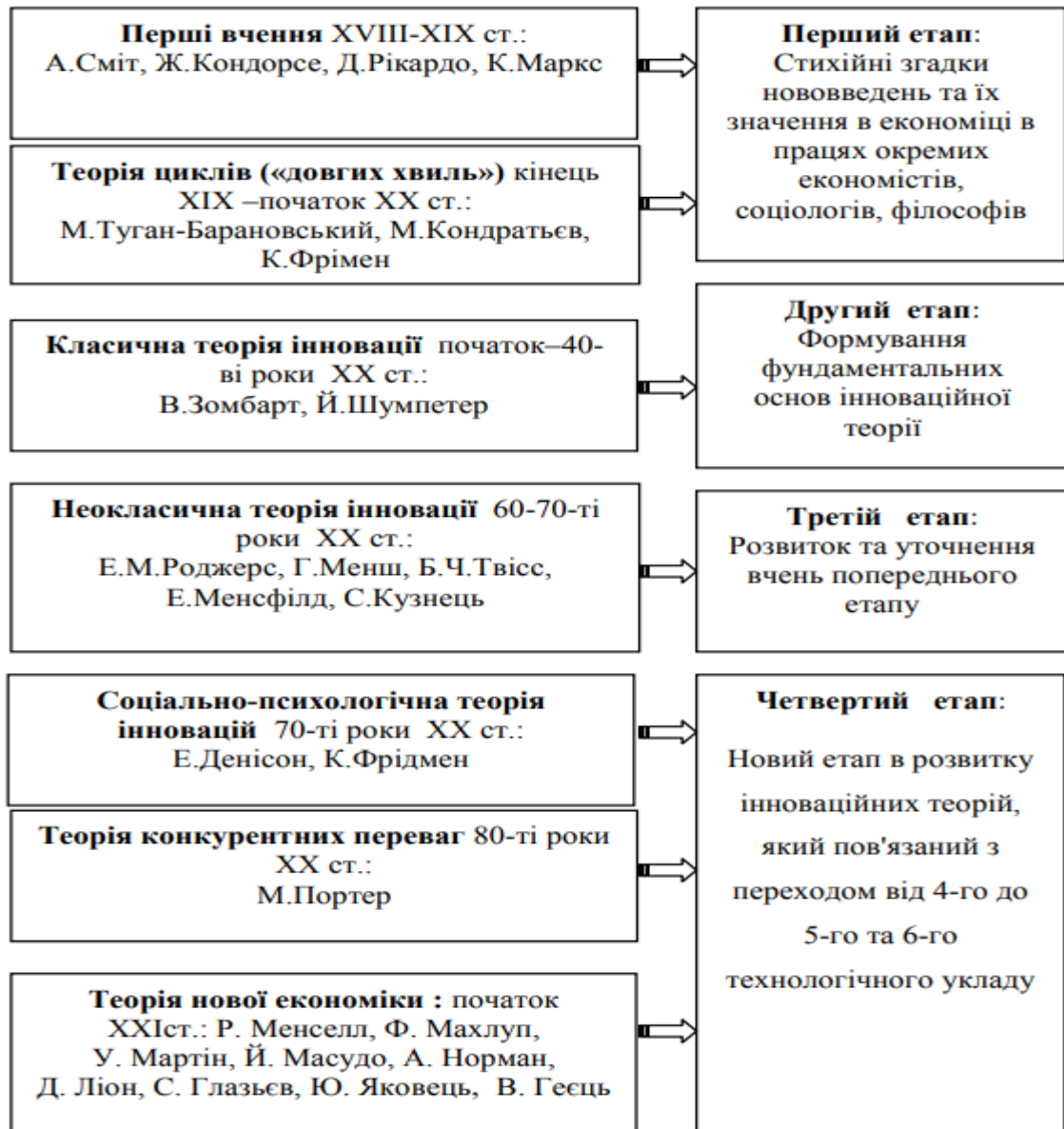


Рис.1.4. Генезис основних теорій інновацій

Перші вчення. З думками Ксенофонда перекликаються й думки Адама Сміта, який в праці «Дослідження про природу й причини багатства народів» наголосив на визначальному впливі поділу праці на її продуктивність, назвав поділ праці основним фактором науково-технічного розвитку: «Винахід всіх машин, що полегшують і скорочують працю, слід, мабуть, приписувати поділу праці», а науково-технічний прогрес, в свою чергу, важливим чинником підвищення продуктивності праці. В загальному, модель взаємозв'язку поділу праці, механізації та технічного прогресу за Смітом можна проілюструвати у наступному вигляді:

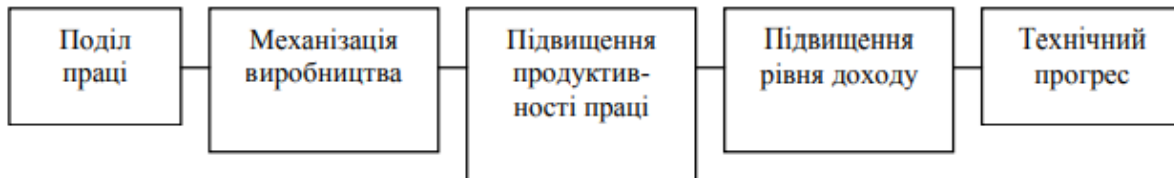


Рис. 1.5. Модель економічного зростання А. Сміта на основі поділу та механізації праці

У своїй праці відомий французький просвітник Жан Кондорсе порушив тему взаємозв'язку науки та промисловості як бази індустріальної системи господарювання наголосивши, що: «прогрес наук забезпечує прогрес промисловості, який сам потім прискорює наукові успіхи; і цей взаємний вплив, дія якого безупинно поновлюється, має бути зарахований до найбільш діяльних, найбільш могутніх причин вдосконалення людського роду».

Давид Рікардо здійснював аналіз впливу технічного прогресу у трьох напрямках:

1) вважав, що вища заробітна плата активніше підштовхує капітал до заміщення робочих місць машинами. «Машини і праця, - пише він, - знаходяться в стані постійної конкуренції»;

2) відкрив проблематику з питання технологічного безробіття. Так як підприємці були зацікавлені у заміщенні людської праці машинною, введення нового обладнання негативно впливало на становище робітників, що призвело б до наступних ситуацій: заробітна платня робітників зменшувалась би, що призвело б до повного заміщення механізмом робітника та звільненням останнього;

3) виголосив нейтральність впливу інновацій (які не призводять до зміни продуктивності праці) на відсоткові ставки, заробітну плату та продукцію, яка виготовляється.

Карл Маркс присвятив питанню взаємовідносин між машинами та робітниками окремий розділ «Машини та велика промисловість» в першому томі своєї праці «Капітал». Маркс наголосив на тому, що техніка не призначена для полегшення праці робітника, а є засобом створення додаткової вартості шляхом скорочення робочого дня робітника, а отже й економії на частці заробітної плати що припадає на одиницю продукції. В результаті робітник виготовляє більше продукції за той самий проміжок часу, але одержує таку ж заробітну плату як раніше. Вивільнений час він просто дарує капіталісту, чим й примножує його статки. З розвитком техніки та заміщенням праці механічною на великих промислових підприємствах робітник стає просто наділим свідомістю додатком машини. Проте не зважаючи на свою відверту критику інноваційного розвитку, Маркс погоджується в незворотності запущеного процесу. Науково-технічний прогрес у праці Маркса розглядався як надбудова – наслідок виробництва, а не як його рушійна сила.

Теорія циклів («довгих хвиль»). Говорячи про зародження інноваційної теорії слід згадати нашого відомого земляка – М.І. Туган-Барановського, який є одним з родоначальників інноваційної теорії та засновником теорії циклів (теорії «довгих хвиль»). Досліджуючи природу криз в англійській промисловості він виявив, що економічному розвитку притаманна циклічність й дана циклічність визначається обмеженістю позичкового капіталу та особливостями його інвестування в капітальні товари. Туган-Барановський підкреслив, що не споживання керує виробництвом, а виробництво визначає споживання. Це відбувається в результаті накопичення капіталу та його інвестування в нові технології та виробництво.

Взяв за основу та розвинув теорію циклічності інноваційного розвитку свого попередника та вчителя М.І. Туган-Барановського російський економіст М. Кондратьєв. Аналізуючи характер економічного розвитку Франції, Англії, США та Німеччини на основі статистичних даних він виявив хвилеподібність (циклічність) розвитку в даних країнах, коли фази піднесення економіки чергуються з фазами відносного спаду й період даних коливань відбувається в межах 40-60 років. Дослідження та висновки Кондратьєва ґрунтувалися на емпіричному аналізі великої кількості економічних показників різних країн на досить тривалих проміжках часу, що охоплювали 100-150 років. Ці показники: індекси цін, державні боргові папери, номінальна заробітна плата, показники зовнішньоторговельного обороту, видобуток вугілля, золота, виробництво свинцю, чавуну і т. д.

М. Кондратьєв виділив чотири емпіричні закономірності в розвитку даних циклів:

- 1) перед початком підвищувальної фази кожного великого циклу спостерігається значні зміни в умовах життя суспільства;
 - 2) періоди підвищувальних фаз більш тісно пов'язані з політичними та соціальними потрясіннями – війнами, революціями, державними переворотами;
 - 3) знижувальні фази супроводжуються довготерміновою депресією в сільському господарстві;
 - 4) на знижувальних фазах середньотривалий цикл відрізняється більшою гостротою криз й більшою глибиною й тривалістю депресій.
- Кон'юктурні цикли Кондратьєва згодом були пов'язані зі зміною технологічних укладів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Зміна технологічних укладів за С.Ю. Глазьевим

Технологічний уклад	Тривалість	Визначальні інновації	Напрямки в промисловості
I	1770-1830	Водний двигун. Текстильні машини.	Текстильна промисловість. Виплавка чавуну. Будівництво каналів.
II	1830-1880	Паровий двигун. Верстати. Транспорт.	Вугільна промисловість. Залізничний та пароплавний транспорт.
III	1880-1930	Електродвигун.	Електротехнічне машинобудування. Виробництво та прокат сталі. Неорганічна хімія.
IV	1930-1970	Двигун внутрішнього згорання.	Автомобілебудування. Синтетичні матеріали. Кольорова металургія. Виробництво та переробка нафти.
V	1970-2010	Мікроелектронні компоненти.	Обчислювальна техніка. Оптичне волокно. Інформаційні технології. Програмне забезпечення.
VI	2010-2040	Нанотехнології.	Генна інженерія. Альтернативна енергетика. Наноелектроніка.

Класична теорія. Класичну теорію інноваційного розвитку представлено у працях В. Зомбарта, В. Мічерліха та Й. Шумпетера. У статті «Капіталістичний підприємець» 1909 року Зомбарт підкреслив визначну роль підприємництва у розвитку економіки й зазначив, що маючи за мету досягнення прибутків підприємцю необхідно вдаватися до залучення в свою діяльність технічних новинок.

В «Економічному прогресі» (1910) Мічерліх також наголошує на визначній ролі підприємця та інновацій для економічного розвитку. Проте, проблематика інновацій не була центральною у роботах даних вчених.

Першим, хто систематизував розпорошені серед досліджень попередників ідеї щодо ролі нововведень в економічному розвитку та створив практичну теорію був Йозеф Алоїз Шумпетер. Термін «інновації» був вперше застосований Й.Шумпетером в праці «Цикли бізнесу» (1934), проте концепція інновацій була викрадена значно раніше - в роботі «Теорія економічного розвитку» (1912), де був застосований термін «нові комбінації», в яких вчений уособлював форму та зміст розвитку.

Як зазначає Й.Шумпетер, підприємницька функція нерозривно пов'язана з нововведеннями, реалізацією параметрів розвитку, створенням нової системи вартостей. Без розвитку немає підприємницького прибутку, а без останнього не буває розвитку. По своїй суті підприємницька прибуток - це результат здійснення нових комбінацій [11, с. 285]. Й.Шумпетером було виділено 5 випадків нових комбінацій: 1) виготовлення нового, тобто ще невідомого споживачам, блага або створення нової якості того чи іншого блага;

2) впровадження нового, тобто даній галузі промисловості ще практично невідомого, методу (способу) виробництва, в основі якого не обов'язково лежить нове наукове відкриття і який може полягати також у новому способі комерційного використання відповідного товару;

3) освоєння нового ринку збуту, тобто такого ринку, на якому до цих пір дана галузь промисловості цієї країни ще не була представлена, незалежно від того, існував чи ні цей ринок;

4) отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів, рівним чином незалежно від того, існував цей джерело перш, або просто не брався до уваги, або вважався недоступним, або його ще тільки належало створити;

5) проведення відповідної реорганізації, наприклад забезпечення монопольного становища (за допомогою створення тресту) або підрив монопольного становища іншого підприємства.

Підприємця Й.Шумпетер називає новатором, підкреслюючи цим центральну роль підприємця у інноваційному процесі. Початок Великої депресії (1929 р.) та криза, що супроводжувала її на деякий час відвернули інтерес від розвитку інноваційної теорії, яку почали активно розвивати лише по закінченні Другої Світової Війни.

Неокласична теорія нововведень. Представниками неокласичної теорії інновацій є Г. Менш, Б. Твісс, Е.М. Роджерс та інші.. Неокласики оцінюють інновації, як «головний імпульс» розвитку, що виходить від нових споживчих товарів, нових методів виробництва і транспортування, нових ринків, нових організаційних форм у промисловості.

У «технологічному паті» Герхард Менш на основі аналізу більше ста великих і такої ж кількості базових технічних інновацій з періоду середини XVIII ст. – 60-ті рр. XX ст., довів існування довгих хвиль економічної активності. Економічну кризу Г.Менш пояснює застоєм науки та нестачою базових інновацій. Г. Менш вважає, що: «...погіршення стану фірми породжує стимул до інновацій. І навпаки, коли справи фірми процвітають, у неї немає необхідності що-небудь серйозно змінювати у вже налагодженому виробництві». Таким чином, на думку Г. Менша, депресія відіграє роль генератора умов для появи інновацій, що становлять технологічний базис нової довгої хвилі.

Лауреат Нобелівської премії за досягнення у розвитку теорії економічного розвитку Самуель (Семен) Кузнець також притримувався заданого Й.Шумпетером курсу в інноваційній теорії та ввів поняття «епохальних» інновацій як таких, що докорінно змінюють життя людини. Соціально-психологічна теорія інновацій розвиває одну з ідей Шумпетера – про визначальну роль новатора як носія інноваційного розвитку. Значна увага приділяється проблемам місця особистості, рівня освіти, мотивації та аналізу соціальнопсихологічних чинників на розвиток інновацій.

Майклом Портером, професором кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу (Harvard Business School), визнаним фахівцем в галузі вивчення економічної конкуренції, зокрема конкуренції на міжнародних ринках, конкуренції між країнами і регіонами, було засновано теорію конкурентних переваг.

В своїй праці «Конкуренція», яка практично повністю присвячена питанню взаємозв'язку впроваджень інновацій та конкурентоспроможності підприємств, М. Портер наголошує на тому, що компанії домагаються конкурентних переваг за допомогою інновацій. Вони підходять до розуміння нововведень в самому широкому сенсі, використовуючи як нові технології, так і нові методи роботи. Вони освоюють нові принципи конкуренції або знаходять кращі засоби конкурентної боротьби при використанні старих способів. На думку Портера, виграють лише ті компанії, які вміло впроваджують потрібні інновації і по-справжньому конкурентоспроможна компанія найчастіше з готовністю відгукується на появу нового стандарту впровадженням відповідної інновації.

3. Сутність і завдання інноваційної політики підприємства

Для забезпечення постійного відновлення продукції й удосконалення виробничих процесів на підприємстві необхідно постійно виявляти існуючі і перспективні проблеми, пов'язані зі зміною життєвого циклу продукції і технології. Це значить, що треба здійснювати пошукову інноваційну діяльність у різних напрямках з виділенням окремих пріоритетних інноваційних проєктів. В фаховій літературі пропонується ряд визначень поняття «інноваційна політика підприємства»:

Інноваційна політика підприємства – це процес пошуку та комплекс заходів, що забезпечать конкурентоспроможність підприємства у довготривалому періоді і включають у

себе розробку інноваційної стратегії та рішення тактичних завдань щодо реалізації попиту споживачів на інноваційну продукцію.

Інноваційна політика підприємства (ІПП) - це симбіоз цілей розвитку і маркетингової діяльності, досліджень і досягнень у науковій та виробничій сферах, управлінських рішень щодо їх впровадження з урахуванням ресурсних обмежень і можливостей підприємства.

Інноваційна політика підприємства – це одна із складових діяльності підприємства, що визначає мету та умови здійснення інноваційної діяльності та направлена на створення й впровадження нових технологій і видів продукції на підприємств.

Інноваційна політика – це комплексний план розробки, реалізації та фінансування інновацій.

ІПП має формуватися на засадах формування обґрунтованих цілей та завдань діяльності підприємства, враховувати ресурсне забезпечення реалізації інноваційної політики, а також кваліфікованого персоналу, що не чинить опору змінам.

Метою розроблення інноваційної політики є забезпечення майбутнього розвитку підприємства через забезпечення можливостей до зростання інноваційного потенціалу, що, безперечно, є важливим в умовах конкуренції.

Розроблення інноваційної політики підприємства передбачає визначення цілей, місії і стратегій його розвитку на найближчу і далеку перспективу, виходячи з оцінки його потенційних можливостей і забезпеченості ресурсами. При цьому цілі інноваційної політики підприємства поділяють на:

- а) функціональні (підтримка досягнутого стану системи);
- б) нові (досягнення якісно нового стану системи).

Інноваційна політика є частиною загальної політики підприємства, яка регламентує взаємодію науково-технічної, виробничої та економічної діяльності при реалізації нововведень. Управління цією взаємодією має здійснюватися на основі певних норм і правил, які охоплюють:

- організаційні та правові процедури, розвиток функціональних напрямів діяльності підприємства;
- основні фактори та механізм реалізації інновацій;
- механізм коригування напрямів інноваційної діяльності.

ІПП полягає у розробці шляхів і механізмів упровадження і використання інновацій у виробничій практиці з метою забезпечення розвитку економіки і підвищення її ефективності. Вона має визначати напрями його змін відповідно до вимог зовнішнього середовища, окреслювати коло можливих інноваційних рішень, формувати інноваційні завдання залежно від типу обраної стратегії, створювати умови для оперативної реалізації інновацій.

Тобто, інноваційна політика має бути спрямована на створення умов для:

- 1) формування підходів до визначення позиції підприємства на ринку і напрямків його діяльності відповідно до ринкових тенденцій;
- 2) прогнозування, формування програмно – цільових підходів до прийняття інноваційних рішень з метою обґрунтування та організаційного супроводу розробленої на перспективу концепції розвитку підприємства;
- 3) проведення робіт щодо вдосконалення існуючої технології та організації виробництва продукції, створення технологічної бази, яка уможливуватиме в майбутньому гнучкішу, швидшу та ефективнішу реакцію на інновації, вимоги і потреби ринку;
- 4) підвищення ролі людського фактора, стимулювання, мотивація до інноваційної діяльності, що забезпечить розвиток персоналу, підвищення його професіоналізму, вміння вирішувати інноваційні проблеми, посилить інтерес колективу до інновацій, підвищить рівень креативності інноваційних ідей.

Інноваційна політика підприємства передбачає:

- розробку поточних і перспективних програм науковотехнічного розвитку виробництва;
- розробку проектів відновлення продукції відповідно до вимог ринку;
- контроль і своєчасне коригування впровадження зазначених програм і проектів;
- проведення єдиної інноваційної політики на основі координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства;
- матеріальне і фінансове забезпечення інноваційних програм;

- своєчасну підготовку і перепідготовку виробничого персоналу;
- комплексне розв'язання проблем, пов'язаних із реалізацією інноваційного циклу.

Інноваційна політика (конкретні стратегічні напрями технічного розвитку підприємства) може здійснюватись в таких напрямках:

- поліпшення якості продукції;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції на світовому і вітчизняному ринках;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- поліпшення загальних умов праці;
- скорочення витрат ручної праці;
- екологізація виробництва в межах сучасних вимог до охорони навколишнього середовища.

До складових підсистеми, що відображають порядок формування ІПП належать: стратегічне планування ІПП включає в себе формування взаємозв'язку цілей та стратегії діяльності підприємства, які відповідають його основній меті та не суперечать ресурсним можливостям у відповідності до ІПП.

Підсистема стратегічного планування інноваційної політики забезпечує формування інноваційних цілей підприємства, що спрямовані на досягнення глобальної мети підприємства; оцінку та вибір стратегічних альтернатив відповідно до типу стратегічної конкурентної інноваційної поведінки підприємства; розроблення стратегії відповідно до можливостей підприємства та визначення пріоритетів інноваційного розвитку підприємства з метою підвищення ефективності розподілу інноваційних ресурсів.



Рис.1.6. Складові підсистеми, що відображають порядок формування ІПП

Прогнозування інноваційних ризиків передбачає вивчення чинників ризику і здійснення їх оцінювання, ідентифікацію ймовірних ризиків, складання плану для ефективного управління ними, а відповідно, зменшення негативного впливу ризиків на ІПП та мінімізація їх впливу. Моніторинг і аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників ризику потрібен для забезпечення керівництва підприємства інформацією щодо ранжування чинників ризику за імовірністю ризику та ступенем ризику. Це необхідно для прийняття управлінських рішень стосовно постійного відстеження тих чинників, що являють собою джерело ймовірного виникнення ризику високого та середнього ступеня. Задля розв'язання цього завдання під час проведення моніторингу зовнішніх та внутрішніх чинників ризику слід аналізувати такі їх показники, як імовірність ризику та ступінь ризику. Дана підсистема зможе забезпечити підприємство повною інформацією про причину виникнення ризиків, що значно спростить процедуру виявлення тих зовнішніх та внутрішніх чинників, які являють собою джерело ймовірного виникнення ризику.

З метою вирішення цього завдання в процесі проведення моніторингу зовнішніх та внутрішніх чинників ризику слід аналізувати такі їх показники, як ймовірність виникнення, ступінь ризику, наявність причинно-наслідкових зв'язків між ризиками.

Розробка інноваційної програми підприємства представляє собою портфель проектів інноваційної діяльності, а саме: складання та вдосконалення політики в галузі використання нових інформаційних технологій, розроблення та вдосконалення політики структурних змін, поліпшення технічної політики підприємства та проектів щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства.

Під час визначення інноваційних проєктів, які потрібно включати до інноваційної програми, потрібно використовувати такий інструмент контролінгу інноваційної діяльності, як портфельний аналіз.

Портфель проєктів інноваційної діяльності складається з проєктів щодо впровадження на підприємстві нових інформаційних технічних та технологічних проєктів, структурної та маркетингової політики .

Планування реалізації інноваційних проєктів передбачає такі етапи:

- формування цілей проєкту та його структури;
- обґрунтування джерел залучення ресурсів проєкту;
- формування бюджету;
- розробку проєктної організаційної структури;
- відбір основних показників по проєкту, які допомагають у визначенні ефективності його впровадження.

Інноваційна політика має враховувати регулятивні механізми економічного середовища і вибудовуватись так, щоб забезпечити розроблення підприємницьких ідей для досягнення цілей підприємства і створення механізмів їх реалізації.

Щоб вирішити ці завдання ІПП повинна:

- а) мати стратегічний характер;
 - б) бути нерозривно пов'язаною з ринковою ситуацією;
 - в) враховувати ресурсні можливості підприємства;
 - г) ґрунтуватись на системному і цілеспрямованому підході до її формування;
 - д) забезпечувати неперервність і комплексність інноваційної діяльності підприємства, охоплення нею всіх внутрішніх елементів;
 - ж) забезпечувати нерозривність інноваційної політики і сучасних досягнень НІТТ.
- Практика виробила декілька типів ІПП (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Зміст типів інноваційної політики підприємства

Підтипи ІПП	Зміст інноваційної політики
Наступальний тип ІПП	
Наступально-силовий	Спрямована на створення принципово нових або на радикальне перетворення старих сегментів ринку, пошук та реалізації революційних рішень
Наступально-ризиковий	Спрямована на збільшення масштабів виробництва, створення наукоємної інноваційної продукції та оперативністю її впровадження; готовність менеджерів вищої ланки до ризику.
Наступальний	Спрямована на створення власних дослідницьких лабораторій та відділів, що постійно працюють над створенням нових продуктів у відповідній галузі. Виділяють кошти на придбання права на випуск нового продукту іншого підприємства; завдяки своїм фінансовим можливостям спроможні швидко розгорнути масове виробництво нової продукції
Наступально-стабільний	Спрямована на збільшення масштабів виробництва за рахунок масового виробництва продукції достатньої якості за низькими цінами; освоєння нових товарів і послуг, вихід на нові ринки збуту; завоювання конкурентних переваг
Еволюційний тип ІПП	
Еволюційний	Спрямована на підтримання існуючих розмірів підприємства і його ділової активності; підвищення конкурентоспроможності продукції із тривалим життєвим циклом з метою утримання позицій і частки ринку
Еволюційно-стабільний	Формує умови для досконалих рішень поточної діяльності підприємства: технології виготовлення продукції, її модифікації в межах базової конструкції, розширення ринкової ніші, вдосконалення маркетингових інструментів.
Еволюційно-захисний	Спрямована на утримання позицій на ринку, вносячи поліпшувальні зміни у технологію, дизайн продукту, заохочення та ініціативності усіх працівників підприємства у вдосконаленні своєї роботи, підвищення її якості, продуктивності та результативності збуту.
Захисний тип ІПП	
Захисний	Спрямований на утримання позицій підприємства на ринку і попередження банкрутства. Інноваційний пошук, через обмежені фінансові ресурси зосереджується на заходах, що дають змогу скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності.

* Згідно з джерелом [16, с. 12, 54]

Наступальний тип інноваційної політики характеризується ризикованістю, великою наукомісткістю створених продуктів, оперативністю впровадження новацій. Реалізація такої політики можлива за умов значного науковотехнічного потенціалу підприємства, високої

гнучкості її структурних елементів, готовності менеджерів вищої ланки до ризику, їх здатності акумулювати фінансові кошти, необхідні для впровадження інноваційних проєктів тощо.

Еволюційний тип інноваційної політики формує умови для досконаліших рішень поточної діяльності підприємства: технології виробництва продукції, її модифікації в межах базової конструкції, розширення ринкової ніші, вдосконалення маркетингових інструментів тощо. Це дає змогу підприємству протягом тривалого часу утримувати стійкі позиції на ринку, вносячи поліпшувальні зміни у технологію, дизайн продукту або способи стимулювання його збуту.

Захисна інноваційна політика спрямована на утримання позицій підприємства на ринку і попередження банкрутства. Інноваційний пошук через обмежені фінансові ресурси зосереджується на заходах, що дають змогу скорочувати витрати на виробництво продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності.

Кожне підприємство, обираючи той чи інший тип інноваційної політики, має можливість спрогнозувати результативність та прибутковість своєї діяльності в цілому.

Інноваційна політика формується на всіх рівнях підприємницької і управлінської діяльності залежно від потреби, бажання і можливостей тих суб'єктів підприємства, від яких залежить суть інноваційної політики. Розробка і впровадження тієї чи іншої інноваційної політики в умовах певного підприємства багато в чому залежить від можливостей самого підприємства: обсягів виробництва, номенклатури продукції, рентабельності, фінансового стану. Тому, виходячи з цього, більші можливості мають великі підприємства. Малі підприємства спроможні швидше впроваджувати локальні інновації і ефективно їх використовувати. Головним спонукальним механізмом розвитку всіх видів інновацій є, як вже зазначалось раніше, конкуренція.

Крім того, є ще багато чинників, які сприяють або протидіють розвитку інноваційних процесів, а саме:

економічні: відсутність або наявність коштів для фінансування інноваційноінвестиційних проєктів. У першому випадку вплив буде негативним, у другому позитивним;

технологічні: недостатній розвиток матеріальної та науковотехнічної бази (впливає негативно);

політичні, правові: обмеження антимонопольного, податкового, патентно-ліцензійного характеру (впливає негативно); законодавче заохочення та державна підтримка інновацій (впливає позитивно);

організаційно-управлінські: незмінні організаційні структури, невиправдана централізація, авторитарний стиль керівництва, жорстке планування, орієнтування лише на традиційні ринки (впливають негативно); гнучкість організаційних структур, демократичний стиль керівництва, можливість самостійного корегування запланованих рішень, достатня автономія, переважно горизонтальне інформаційне забезпечення (впливають позитивно);

соціально-психологічні та культурні: опір змінам у зв'язку з можливістю зміни статусу та необхідністю пошуку нової або перебудови традиційної роботи, зміни усталених способів діяльності та стереотипів поведінки, побоювання покарань за можливі невдачі (впливають негативно); позитивно: моральне заохочення, громадське визнання, створення умов для творчої праці, сприятливий клімат в трудовому колективі (впливають позитивно).

Інноваційна політика - це форма стратегічного керування, що визначає мету й умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямована на забезпечення його конкурентоздатності й оптимального використання наявного виробничого потенціалу. Вона є складовою загальної стратегії підприємства і сприяє впровадженню в практику її основних вимог.

Стратегія - це довгострокова модель розвитку організації, прийнята для досягнення організацією стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища. Стратегія передбачає розробку обґрунтованих дій і правил (програм, проєктів) досягнення встановлених цілей, в яких повинні бути враховані науково-технічний потенціал підприємства і його ринково-збутові можливості. Розрізняють такі види інноваційних стратегій підприємства (рис.1.6):

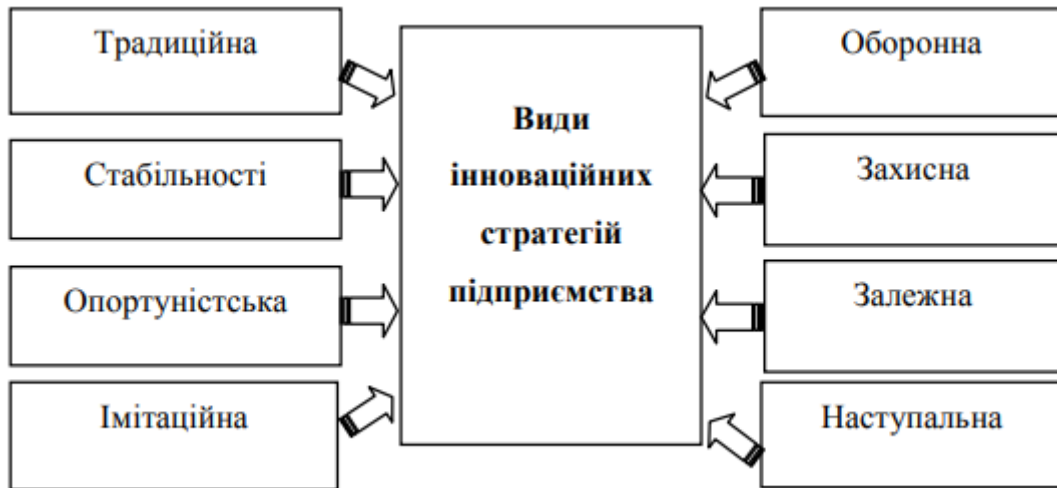


Рис.1.6. Класифікація видів інноваційних стратегій підприємства

традиційна стратегія - прагнення тільки до підвищення якості виготовлюваних виробів, що в довгостроковій перспективі є гарантією відставання підприємства спершу в технікотехнологічному, а потім і в економічному аспектах;

стабільності стратегія - полягає в підтримці існуючих розмірів підприємства і напрямків його ділової активності. Як правило, її дотримуються організації, що виготовляють продукцію з тривалим стабільним попитом. У цьому випадку інноваційна політика повинна забезпечити умови для підвищення конкурентноздатності продукції з метою утримання позицій на ринку;

захисна стратегія - спрямована на утримання позицій організації на ринку і попередження банкрутства. Спирається, як правило, на інноваційну політику еволюційного типу, однак, інноваційний пошук (через обмежені фінансові ресурси) зосереджується на шляхах, що дають можливість скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентноздатності.

Залежно від кон'юнктури ринку і стабільності фінансового стану організації в межах захисних стратегій можуть бути:

- стратегія скорочення витрат;
- стратегія «ліквідації зайвого»;
- стратегія диверсифікації (переорієнтації на інший вид діяльності);
- опортуністська стратегія - коли зусилля підприємства спрямовані на пошук такого виду продукції, який не потребує особливих витрат на дослідження і розробку, але дає змогу виробникові упродовж певного періоду одноособово бути присутнім на ринку.

Пошук і використання таких ніш ґрунтуються на глибокому знанні ринкової ситуації, високому рівні технікотехнологічного розвитку і великих адаптаційних здатностях підприємства, що, однак, не виключає високого ступеня ризику швидкої втрати монопольного становища;

імітаційна стратегія - набуття нової технології через закупівлю ліцензій в інших. Це дешевше й надійніше, ніж власні розробки та витрати на нові винаходи. Така стратегія досить успішна, проте для освоєння оригінального продукту розумової праці, що створює монопольну ситуацію, потрібна висока кваліфікація фахівців і постійна підтримка досягнутого рівня;

оборонна стратегія - це досить витратомістка стратегія щодо підвищення технічного рівня виробництва, впровадження досліджень і розробок якої не претендує на провідні позиції в певній галузі, а полягає в тому, щоб не відставати від інших у техніко-технологічному розвитку;

залежна стратегія - коли дрібні підприємства виконують замовлення найбільших щодо виробництва нового продукту або виробничого методу;

наступальна стратегія - полягає в завоюванні першого місця на ринку і передбачає швидкий розвиток організації: збільшення масштабів виробництва, освоєння нових товарів і

послуг, вихід на нові ринки збуту), що базується на наступальному-ризиковому типі інноваційної політики (венчурні фірми), спрямованому на піонерне впровадження радикальних інновацій, створених фірмою. Вона вимагає наявності фахівців високої кваліфікації, проведення великої організаторської роботи, але й має ряд переваг. На початковому етапі розвитку підприємства, з огляду на ступінь відсталості його техніко-технологічного рівня, неможливо почати проведення наступальної стратегії. Ступінь підготовленості такого підприємства, певно, дасть змогу здійснити тільки стратегію традиційного типу. Однак, наскільки швидко підприємство зуміє змінити стратегію, перейти від становища імітатора, що користується чужими результатами технологічного розвитку, до наступальної стратегії, яка ґрунтується на творчих можливостях колективу, багато в чому залежить від політики керівництва.

Єдиної, успішної для всіх підприємств моделі інноваційної стратегії не існує. Вибір стратегії залежить від великої кількості факторів, у тому числі від ринкової позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу підприємства, продукту чи послуг, що виготовляються, стану економіки, культурного середовища тощо.

4. Принципи формування і складові інноваційної політики підприємства

Принципи формування інноваційної політики - норми, правила поведінки організації, що встановлюють взаємозв'язок між розвитком підприємства і напрямками його інноваційної діяльності.

Формування інноваційної політики здійснюється на основі визначених принципів, що повинні відбивати загальний системні підхід до керування інноваційною політикою в організації (рис.1.7):



Рис.1.7. Принципи формування інноваційної політики підприємства

- **переважання стратегічної спрямованості** означає, що інноваційна політика має формування умов для створення і збереження тривалих конкурентних переваг підприємства. Це вимагає прогнозування розвитку ринкової ситуації у довгостроковому періоді. Тому інноваційну діяльність варто планувати в межах обраної стратегії, а реалізація інновацій повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Тип загальної стратегії визначає напрям інноваційного пошуку та зміст інноваційної діяльності, впливає на вибір форм її організацій. Розроблена стратегія як дострокової моделі розвитку підприємства спирається на його внутрішній потенціал і здійснюється з урахуванням обмежень зовнішнього середовища та тенденції їх зміни у прогнозованому майбутньому;

- **орієнтація на потреби ринку** передбачає, що розроблення і впровадження інновацій буде доцільним за умови, коли вони внесуть у товар чи послугу те, що вигідно відрізнятиме

його від аналогічних товарів конкурентів, тобто створять йому конкурентні переваги. Для цього необхідно ретельно досліджувати ринок та його наявні і приховані потреби. Однак приваблива, на перший погляд, інновація може виявитися передчасною або й зовсім непотрібною з огляду на потреби ринку. Тому важливо вміти своєчасно відмовитися від спроб реалізації такої новинки, уникаючи непотрібних витрат, пов'язаних з її подальшим удосконаленням і просуванням;

- **цілеспрямованість** - це чітке визначення цілей інноваційної діяльності, що дає змогу вибрати засоби їх здійснення, контролювати процес реалізації інновацій через розроблення ієрархії цілей для структурних одиниць підприємства, задіяти у процесі реалізації інновації, і визначення ступеня досягнення ними поставлених цілей. Залежно від працемісткості робіт структурні одиниці можуть бути більшими чи меншими частинами організації, елементами мікроструктури (робочі місця чи посади), мезоструктури (структурні підрозділи, цехи, відділи), макроструктури (самостійні підрозділи організації, наприклад підприємства, що входять до складу концерну). Побудова ієрархічного «дерева цілей» дає змогу не лише чітко уявити контури і основні завдання підприємства в реалізації інновацій, а й допомагає узгодити діяльність її підрозділів у розв'язанні будь-якої проблеми, обумовленої непередбаченими обставинами;

- **комплексність** - вказує на необхідність залучення у процес розроблення інновацій усіх внутрішніх елементів підприємства. Це пов'язано з функціонуванням підприємства як інтегрованого механізму, зміна однієї частини якого обов'язково спричинить зміни в одному чи декількох інших елементах, при чому не завжди у бажаному напрямі. Так, впровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу і повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці знизиться. Отже, необхідно передбачити заходи щодо збалансування нових відносин між елементами організації, структурними підрозділами, окремими працівниками тощо.

Керуючись принципом комплексності, керівники підприємства повинні розглядати конкретні інновації не як проблему окремого підрозділу, а як процес, що певною мірою стосується всіх служб підприємства. Для цього потрібно контролювати інноваційний процес на усіх його стадіях, до яких залучаються різні структурні одиниці фірми. Необхідним елементом такого контролю є відповідні координаційні та інтеграційні ланки, до яких надходить уся необхідна інформація і які наділені правом коригувати інноваційний процес, до того як вимагатимуть обставини, і повідомляти про внесені корективи всіх, кого вони стосуються. Комплексність у роботі з інноваціями дає змогу реалізувати єдину інноваційну політику і зберігати рівновагу внутрішніх елементів підприємства;

- **наявність теоретичної бази** – принцип ґрунтується на тому, що існує проблема зв'язку інноваційної політики підприємства й науково-технічного прогресу (НТП). Необхідно відзначити, що НТП є необхідною умовою розробки і впровадження інновацій, тоді як першопричини інновації полягають у вимогах ринку. Отже, керівництву підприємства доцільно забезпечити відповідні підрозділи підприємства інформацією згідно НТП, а саме забезпечити нормативнотехнічною, конструкторською документацією, власними розробками, «ноу-хау» і таке інше з урахуванням специфіки діяльності даного підприємства. Також цей принцип потребує від керівництва підприємства створення на підприємстві своєї бази даних про наукові розробки, відкриття, проекти про впровадження тих чи інших соціально-економічних інновацій;

- **планомірність** - координація роботи всього підприємства в період створення інновації, підготовки її до впровадження, реалізації. При плануванні інновацій необхідно враховувати різну спрямованість інновацій, розходження стадій реалізації і впровадження інновацій, а також розходження в ступені завантаженості підрозділів підприємства. Комплексність при плануванні інновацій передбачає систему координації всіх планів підприємства.

План підприємства має бути скоректований з планом інноваційної діяльності, а також з ринковою ситуацією. Цей принцип координує роботу всього підприємства в період освоєння інновацій, їх реалізації та застарівання. Цей принцип передбачає аналіз ефективності

інновацій, що на практиці повинні бути необхідним етапом проведення ІПП, тому що значною мірою сприяє її коректуванню та оптимізації. Заснована на цьому принципі інноваційна політика гарантує підприємству постійне одержання інформації про стані ефективності інноваційних процесів.

Принцип планованості передбачає також безперервність інноваційних процесів. При плануванні інноваційної діяльності підприємства необхідно приділяти велику увагу плануванню відхилень від запланованого ходу виконання робіт на підприємстві і несподіваним ситуаціям у майбутньому під впливом навколишнього середовища. Це дозволить реагувати на такі зміни швидко й чітко.

Цей принцип дає змогу координувати роботу всього підприємства у період створення інновацій, підготовки до її впровадження, реалізації та згорання. Це особливо важливо для розроблення та впровадження інновацій, які дають хороший результат. Інноваційні плани допомагають чітко організувати процес стимулювання тих працівників, чий внесок у реалізацію інновацій був найвагомим. Цей принцип передбачає також неперервність інноваційних процесів. Процес формування інноваційної політики не може бути дискретним, він є циклічним і включає стадії та процедури з прямими та зворотними зв'язками, які використовуються для уточнення поточних планових завдань, з одного боку, та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища і внутрішніх цільових установок вищого менеджменту з іншого;

- **інформаційна забезпеченість** - формування інноваційної політики з урахуванням сучасних досягнень НТП. Керівництво повинне забезпечити НДР і ОКР доступ до джерел науковотехнічної інформації;

- **забезпечення збільшення попиту** на послуги постійних і потенційних клієнтів, розширення сфери збуту;

- **безперервний розвиток інноваційного потенціалу**: постійне навчання та самодослідження, створення умов, необхідних для реалізації нововведень;

- **врахування та мінімізація ризиків** - чим вище ризик, тим вище потенційний економічний ефект від реалізації інновації. Для формування оптимальної інноваційної політики підприємствам потрібно використовувати певний порядок формування, який покликаний забезпечити формування інноваційних цілей підприємства, реалізацію стратегічного й оперативного підходів щодо формування інноваційної політики.

Процес формування ІПП являє собою циклічний процес з набором визначених стадій і процедур, що має прямі і зворотні зв'язки, використовувані для уточнення поточних планових завдань, а також оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Елементи інноваційної політики можна розглядати з двох ракурсів: з функціонального та структурного (рис.1.8).

Маркетингова політика має на меті формування тактики і стратегії поведінки підприємства на ринку, вона націлена на вирішення таких завдань, як визначення процедур і періодичності маркетингових досліджень; розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної, сервісної політики і створення механізмів їх реалізації; аналіз ефективності здійснюваної ІПП. Проведення маркетингових досліджень дає змогу вивчити структуру товарного ринку і прийняти рішення щодо форм і методів розвитку конкурентного середовища на ньому. Результатом буде вирішення головного завдання підприємницької діяльності – забезпечення виготовлення підприємством необхідної споживачам продукції, яка знайде позитивний відгук і сформує попит у максимально можливої їх кількості за умови економічно обґрунтованих цін.

Політика в галузі НДДКР. Її завданнями є визначення наукового потенціалу підприємства; розроблення науковотехнічної політики з урахуванням результатів маркетингових досліджень; формування технологічної політики; створення механізмів реалізації науково-технологічної політики і оцінювання її результатів. Політика структурних змін зорієнтована на вивчення внутрішнього середовища та організаційної форми підприємства, формування адекватної інноваційним завданням організаційної структури і культури підприємства. Необхідно дослідити рівень розвитку культури підприємства та відповідність організаційної структури цілям і завданням підприємства; розробити рекомендації щодо формування їх відповідного стану для здійснення інноваційної політики;

передбачити механізм реалізації таких перетворень; сформувати політику розвитку персоналу; розробити методичку відповідність організаційної структури щодо реалізації завдань інноваційного розвитку.



Рис.1.8. Функціональні та структурні складові інноваційної політики підприємства

Технічна політика визначає можливості впровадження новацій. Завданнями технічної політики є вивчення можливостей виробництва і вимог до нього та, за необхідності, усунення виявлених невідповідностей; розроблення напрямів технічного переозброєння (оновлення) основних засобів підприємства; створення механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-технологічного стану підприємства; аналіз та оцінювання ефективності здійснюваної технічної політики.

Інвестиційна політика охоплює всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Націлена на управління грошовими потоками на підприємстві з метою накопичення коштів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів.

Елементи інноваційної політики перебувають у постійній обопільній взаємодії. Кожен із них може ініціювати різні інновації, спрямовані на вирішення проблем у певній функціональній сфері. Так, виважена маркетингова політика дає змогу оперативно реагувати на зміну вимог споживачів, науково-технічна – на технологічні зрушення, що потребують

радикальної зміни технікотехнологічної бази, технічна – дає змогу виявити можливості наявної техніки щодо диверсифікації виробництва чи збільшення виробничої потужності тощо. Висока культура підприємництва розвиває творчий потенціал персоналу, активізує його дії щодо інновацій на робочих місцях, мотивує до участі у розробленні масштабних інноваційних проектів.

Взаємодія складових інноваційної політики створює умови для обґрунтованого прийняття та оперативної реалізації ефективних інноваційних рішень з врахуванням змін зовнішнього середовища.

Усі складові інноваційної політики підпорядковуються стратегічним цілям і завданням підприємства. Відповідно наведеним принципам та складовим, формування інноваційної політики підприємства має відбуватися у певній послідовності, починаючи з аналізу зовнішнього середовища з урахуванням інноваційних прогнозів розвитку науково-технічного прогресу та визначення загальної стратегії підприємства. На основі стратегії підприємства визначається тип інноваційної політики, що відповідає ресурсному забезпеченню та економічному потенціалу підприємства (рис. 1.9).

Інноваційна політика підприємства повинна оформлятися у вигляді відповідних планів і програм (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Втілення інноваційної політики у планах і програмах підприємств

Рівень планування	Зміст плану	Рівень ухвалення завдань	Виконавці
Місія підприємства	Ставиться глобальна мета підприємства, визначаються основні товари, ринки, послуги, технології, культура підприємства. Формується загальне ставлення до інновацій.	Збори акціонерів (рада директорів)	Вище керівництво підприємства
Стратегічний план	Визначає цілі, яких необхідно досягти у плановому періоді 5-10 років щодо освоєння нових видів продукції, завоювання нових ринків чи збільшення частки на старих; напрями науково-технічних досліджень і розробок, спрямованих на залучення масштабних інновацій, пов'язаних зі зміною технології, організаційними змінами тощо. Описує механізми розподілу повноважень і регламентує взаємовідносини структурних підрозділів при здійсненні інноваційної діяльності, визначає механізм мотивації працівників	Вище керівництво підприємства, рада директорів	Керівництво планово-економічної служби підприємства, відділу маркетингу, збуту, головний конструктор (головний інженер служби розвитку)

Рівень планування	Зміст плану	Рівень ухвалення завдань	Виконавці
Середньостроковий (тактичний) план розвитку	Визначає розвиток підприємства на 1-5 років. Відбираються проекти, реалізацію яких задумано здійснити у вказаний термін, конкретизуються завдання відповідних служб, задіяних у реалізації проектів. Більша увага приділяється продуктивним та невеликим організаційним інноваціям	Менеджери середньої і вищої ланки	Планово-економічна служба, відділу маркетингу, збуту, конструкторський
Короткостроковий (поточний) план	Розробляється на період до одного року. Включає середні й незначні інновації, які часто стосуються лише окремих людей	Менеджери середньої та низової ланки, окремі працівники	Планово-економічна служба, відділу маркетингу, збуту, конструкторський
Програма	Розробляється для здійснення цільових перетворень у внутрішньому середовищі підприємства. Включає конкретні дії і терміни виконання	Від вищого керівництва до окремих працівників залежно від масштабу інновації	Планово-економічна служба спільно з іншими функціональними службами, задіяними у програмі

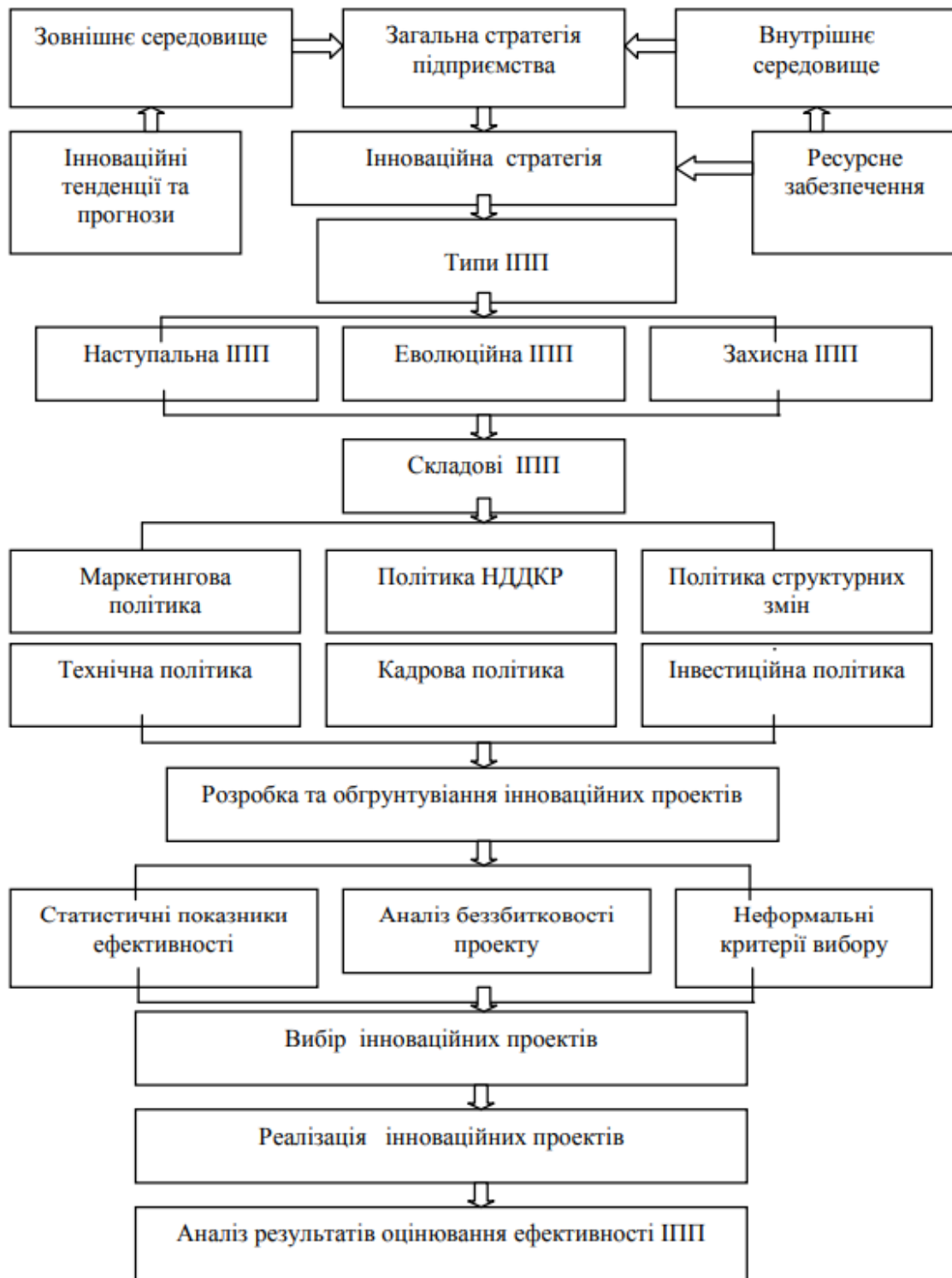


Рис. 1.9. Послідовність формування та реалізації інноваційної політики підприємства

ТЕМА 2. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.

ПЛАН

1. Сутність та зміст інноваційної діяльності.
2. Етапи, стадії і форми інноваційного процесу.

3. Життєвий цикл інновацій.

1. Сутність та зміст інноваційної діяльності

Сучасна економічна практика свідчить, що високих результатів можна досягнути лише за умови інноваційної діяльності – систематичного і цілеспрямованого новаторства, націленого на забезпечення нового рівня взаємодії на основі використання нових науково-економічних, науково-технічних знань.

Законодавство України у сфері інноваційної діяльності базується на Конституції України і складається із законів України, Господарського та Податкового кодексів України, а також інших нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини у цій сфері.

Трактування суті інноваційної діяльності наведено в Законі України «Про інноваційну діяльність»:

Інноваційна діяльність - це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

Відповідно до ст.325 Господарського кодексу України під інноваційною діяльністю у сфері господарювання слід розуміти діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науковотехнічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

Згідно із Податковим кодексом інноваційна діяльність передбачає створення та залучення із зовнішнього середовища новацій, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності, зміцнюють ринкові позиції, забезпечують перспективи розвитку.



Рис.2.1. Законодавчо встановлені напрями інноваційної діяльності в Україні

Згідно із ст.4 Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» стратегічними пріоритетними напрямками на 2011-2021 роки визначено:

- освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;
- освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки;
- освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій; технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
- впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;
- широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища; - розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.

Для реалізації середньострокових пріоритетних напрямів державою запроваджуються заходи щодо:

- розвитку інноваційної інфраструктури (інноваційних центрів, технологічних парків, наукових парків, технополісів, інноваційних бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, інноваційних кластерів, венчурних фондів тощо);
- першочергового розгляду заявок на винаходи, що відповідають середньостроковим пріоритетним напрямам загальнодержавного рівня;
- прямого бюджетного фінансування та співфінансування; відшкодування відсоткових ставок за кредитами, отриманими суб'єктами господарювання у банках; кредитів за рахунок коштів державного бюджету, кредитів (позик) і грантів міжнародних фінансових організацій, залучених державою або під державні гарантії;
- часткової компенсації вартості виробництва продукції; субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам; податкових, митних та валютних преференцій.

Інноваційна, як і будь-яка діяльність неможлива без суб'єктів та об'єктів (рис.2.2)

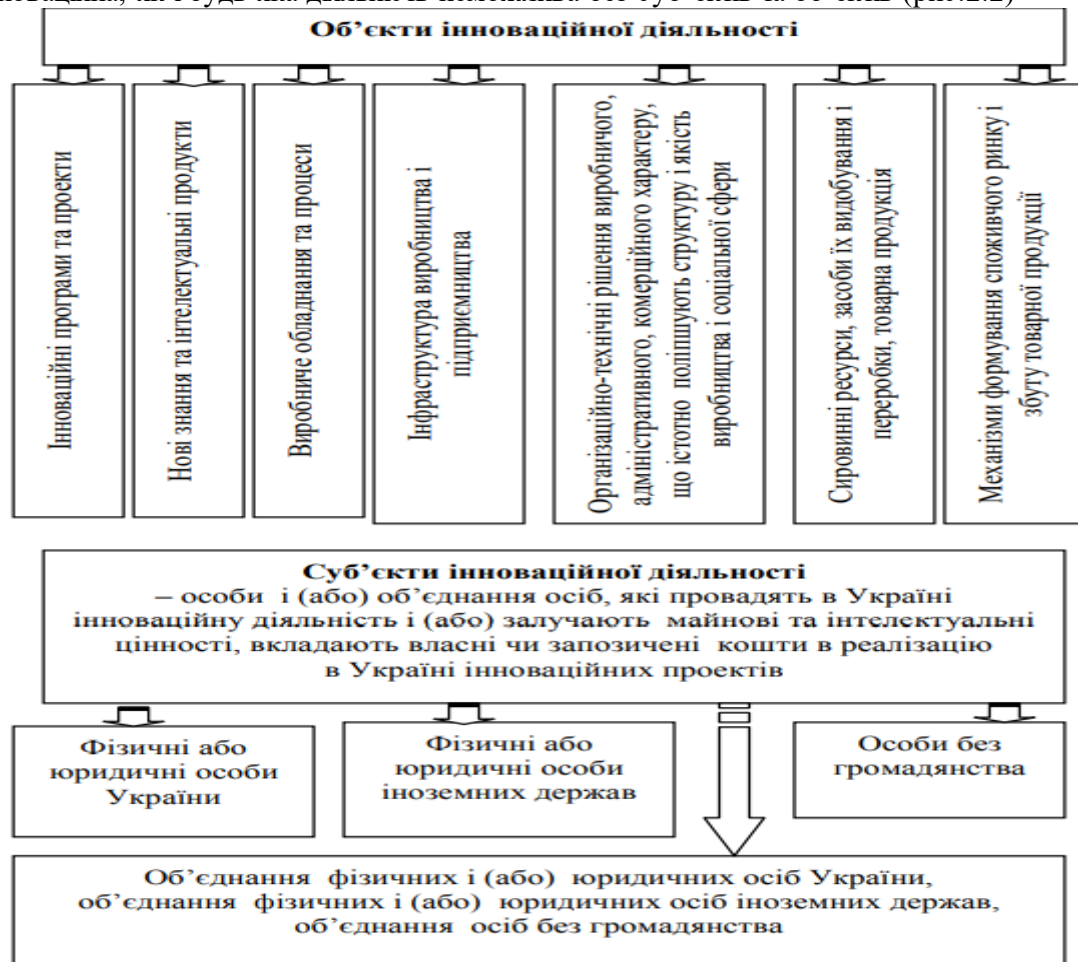


Рис.2.2. Законодавчо встановлені об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності в Україні

В господарській діяльності слід розрізняти інноваційну діяльність підприємства та інноваційну підприємницьку діяльність.

Інноваційна діяльність підприємства являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва. В ринковій економіці інноваційна діяльність підприємства є найсуттєвішим чинником, який дає змогу підприємству посідати стійкі ринкові позиції і отримувати перевагу над конкурентами в тій галузі, яка є сферою його комерційних інтересів.

Цілі інноваційної діяльності підприємства визначаються з позиції його внутрішніх потреб, таких, як підвищення ефективності виробництва за рахунок оновлення усіх виробничих систем, підвищення конкурентних переваг підприємства на базі ефективного використання наукового, науково-технічного, інтелектуального та економічного потенціалів(рис.2.3).

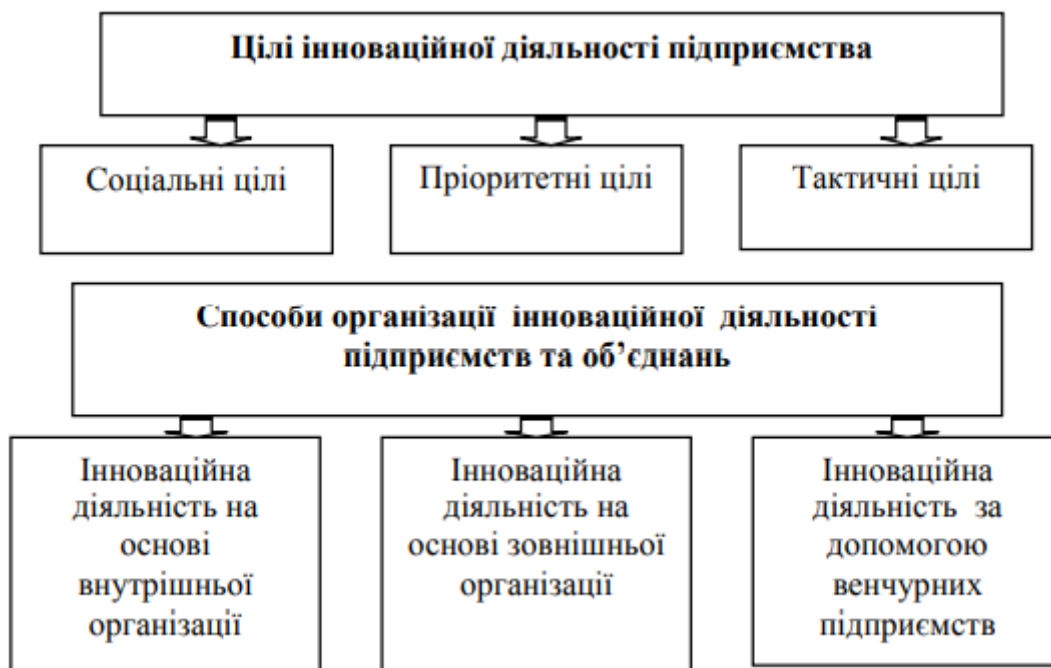


Рис.2.3. Цілі та способи організації інноваційної діяльності

Соціальні цілі – цілі, спрямовані на підвищення заробітної плати робітників, покращання умов праці та підвищення соціальної захищеності.

Пріоритетні цілі – цілі, пов'язані з ростом та розвитком організації на базі активізації інноваційної діяльності, активне просування нових товарів та нових технологій на ринок, використання можливостей спеціалізації та диверсифікації виробництва.

Тактичні цілі – цілі, пов'язані з інтенсифікацією процесів розробки, впровадження та освоєння нововведень, з організацією та фінансуванням інвестицій на підприємстві, з навчанням, перекваліфікацією, стимулюванням та винагородженням персоналу.

Можна виділити три способи організації інноваційної діяльності:

– інноваційна діяльність на основі внутрішньої організації, коли інновація створюється і освоюється всередині фірми її спеціалізованими підрозділами на базі планування і моніторингу їхньої взаємодії по інноваційному проекту;

– інноваційна діяльність на основі зовнішньої організації при допомозі контрактів, коли замовлення на створення і освоєння інновації розміщується між сторонніми організаціями;

– інноваційна діяльність на основі зовнішньої організації за допомогою діяльності венчурних підприємств. Для реалізації інноваційного проекту фірма засновує дочірню венчурну фірму, яка залучає додаткові сторонні засоби (кошти).

Найчастіше використовується другий спосіб організації інноваційної діяльності – фірма розміщує замовлення на розробку новини, а освоює її власними силами. Відносна рідкість використання першого способу пояснюється недостатнім науковим потенціалом підприємств різних галузей економіки.

Інноваційна підприємницька діяльність – це особливий процес організації господарювання, оснований на постійному пошуку нових можливостей покращання техніко-технологічних факторів виробництва.

Вона пов'язана з готовністю підприємницької структури брати на себе ризик по здійсненню нового проекту, а також виникаючу при цьому фінансову, соціальну і моральну відповідальність. У загальному вигляді інноваційну підприємницьку діяльність можна визначити як суспільний економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень.

Необхідність інноваційної підприємницької діяльності обумовлена: потребами підвищення техніко-технологічного рівня виробництва; збільшенням витрат і погіршенням економічних показників діяльності підприємства; моральним старінням техніки і технології; підвищенням ефективності виробництва на основі впровадження нової техніки; економічною доцільністю посилення інтенсивних факторів розвитку виробництва на основі використання досягнень науково-технічного прогресу у всіх сферах економічної діяльності; важливістю розвитку творчості винахідників і раціоналізаторів та використання їхніх пропозицій.

На практиці виділяють три основних види інноваційної підприємницької діяльності (рис.2.4):

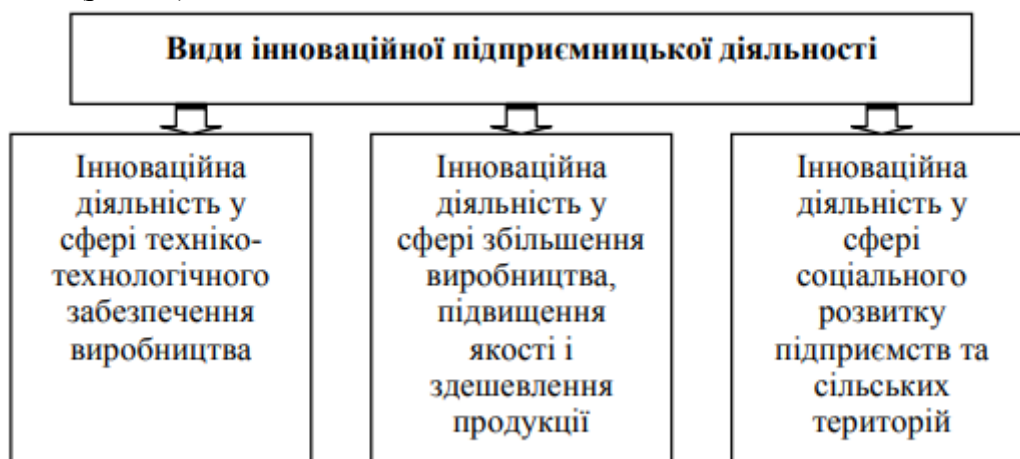


Рис.2.4. Основні види інноваційної підприємницької діяльності

- **інноваційна діяльність у сфері техніко-технологічного забезпечення виробництва.** Даний вид інноваційної підприємницької діяльності пов'язаний з процесом кількісного і якісного оновлення виробничого потенціалу, який забезпечить підвищення продуктивності праці, економію енергоресурсів, сировини і матеріалів та відповідне збільшення маси прибутку;

- **інноваційна діяльність у сфері збільшення виробництва, підвищення якості і здешевлення продукції.** Цей вид інноваційної підприємницької діяльності представляє собою процес якісного удосконалення продукції, її здешевлення, розширення асортименту, який направлено на повніше задоволення потреб населення;

- **інноваційна діяльність у сфері соціального розвитку підприємств та сільських територій.** Даний вид інноваційної підприємницької діяльності пов'язаний з розширенням і покращанням сфери послуг для населення, сприяє поліпшенню умов для праці та відпочинку персоналу підприємства.

«Рекомендаціями із збору та аналізу даних по інноваціям», так званим «Руководством Осло», запропоновано такі види інноваційної діяльності:

- знаходити нові концепції продуктів, процесів, методів маркетингу або організаційних змін;

- використовувати свої маркетингові структури та контакти із споживачами;

- знаходити можливості комерціалізації результатів своїх власних або чужих фундаментальних і стратегічних досліджень;

- використовувати власний потенціал у галузі дизайну та розробок;

- спостерігати за конкурентами;

- використовувати послуги консультантів;

- купувати технічну інформацію, виплачувати відрахування та ліцензійні платежі за запатентовані винаходи (які, зазвичай, потребують додаткових досліджень і розробок для зміни і пристосування до власних потреб підприємства), купувати ноу-хау і професійні знання, використовуючи інжинірингові, проектні та інші консультативні служби;

- підвищувати кваліфікацію персоналу (за допомогою навчання на підприємстві) або купувати її (за допомогою наймання); сюди ж можуть входити освоєння «неявних знань» і неформальне навчання у процесі роботи;

- інвестувати в обладнання, програмне забезпечення або напівфабрикати, у яких втілені результати інноваційної діяльності інших суб'єктів;

- перебудовувати систему управління і практику ведення бізнесу;

- розробляти нові методи маркетингу та продажу своїх товарів і послуг.

Для підвищення ефективності суспільного виробництва держава сприяє розвитку економіки на інноваційних засадах, забезпечує функціонування інноваційних підприємств, що розробляють, виробляють і реалізують інноваційну продукцію.

Державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом:

- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого і регіонального рівнів;

- формування і реалізації державних, галузевих і регіональних інноваційних програм;

- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;

- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансової підтримки виконання інноваційних проектів;

- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності; підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури. Відповідно до цього держава забезпечує взаємодію науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності, здійснює ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності та підприємництву у науково-виробничій сфері.

2. Етапи, стадії і форми інноваційного процесу

Інноваційна діяльність та інноваційний процес за своїм змістом дещо різняться. **Інноваційна діяльність** - це сукупність інноваційних процесів, а інноваційний процес, в свою чергу, це процес якісної зміни (модернізації) існуючих продуктів, методів, підходів, принципів або створення якісно нового продукту, методу, підходу, принципу у всіх сферах діяльності людини, що базується на використанні нових знань. Інноваційний процес створення (модернізації) певного продукту, методу підходу, принципу починається з моменту зародження ідеї й закінчується введенням новації в практичну діяльність, що й породжує інновацію.

Інноваційний процес охоплює всі стадії створення новинки: від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги, які використовуються у господарській практиці; всі етапи життєвого циклу інновації, включаючи її дифузії (лат. diffusio — проникнення) у нові умови чи місця застосування. Під час інноваційного процесу не тільки створюються очікувані інноваційні продукти, а й можуть виникати супроводжувальні інновації, які є побічним результатом креативної (творчої) інноваційної діяльності на певному її етапі.

Інноваційний процес можна розглядати як комплекс послідовних дій, унаслідок яких новація розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання.

У загальному вигляді інноваційний процес являє собою одержання й комерціалізацію винаходу, нових технологій, видів продуктів і послуг, рішень виробничого, фінансового, адміністративного або іншого характеру.

Рой Росвелл виявив декілька поколінь моделей інноваційного процесу.

Лінійний підхід до визначення інноваційного процесу він відносить до 1950-х - середини 1960-х рр., тобто до першого покоління інноваційного процесу, що підштовхувався розвитком технологій. Простий лінійно-послідовний процес робить наголос на роль НДДКР і ставиться до ринку лише як до споживача результатів технічної активності виробництва. Кожен з семи етапів лінійного інноваційного процесу слідує один за одним, а саме: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, дослідний зразок, маркетинг, промисловий зразок, виробництво, збут.

Друге покоління інноваційного процесу за Росвеллом належить до кінця 1960-х - початку 1970-х рр. Та ж лінійно-послідовна модель, але з наголосом на важливість ринку, на потреби якого реагують НДДКР.

Третє покоління інноваційного процесу: початок 1970-х - середина 1980-х рр. Сполучена модель. Значною мірою комбінація першого і другого поколінь, з акцентом на зв'язки технологічних спроможностей і можливостей із потребами ринку.

Четверте покоління інноваційного процесу: середина 1980-х рр. - нинішній час. Це японська модель передового досвіду. Відрізняється тим, що акцентує увагу на паралельній діяльності інтегрованих груп та зовнішніх горизонтальних і вертикальних зв'язках. Головне тут - у паралельній діяльності: одночасній роботі над ідеєю декількох груп фахівців, які діють у декількох напрямках. Це прискорює вирішення завдання, оскільки тривалість реалізації технічної ідеї й перетворення її на готову продукцію — дуже важливий аспект у сучасному світі.

П'яте покоління інноваційного процесу. З початку 90-х рр. і до сьогодні в центрі уваги постала проблема обмеження ресурсів. Це призвело до об'єднання компаній в мережі для забезпечення гнучкості та збереження темпів розвитку. В основу стратегій покладено розвиток партнерства, спільний маркетинг, перехід до «відкритих інновацій». Змінився підхід до інноваційного процесу. Компанії прийшли до того, що для створення інновацій необхідно об'єднувати не тільки різні підрозділи, задіяні в процесі, але і створювати та зміцнювати їх мережеві взаємодії зі споживачами, постачальниками, дослідницькими лабораторіями, університетами та

іншими установами. Також для цього періоду характерне широке використання експертних систем, імітаційного моделювання, інтегрованих систем гнучкого виробництва та автоматизованого проектування. В даний час вивчення інноваційного процесу пов'язане з дослідженнями моделей п'ятого покоління за класифікацією Р. Росвелла і відкритої моделі інновацій. Ці моделі працюють на принципах широкого співробітництва зі сторонніми організаціями: клієнтами, постачальниками, дослідними інститутами, лабораторіями і навіть конкурентами. Всередині компаній робота заснована на тісній інтеграції між відділами, залученими в інноваційний процес, використанні різних інструментів таких як інформаційні системи, бази даних, експертні системи, імітаційне моделювання, системи автоматизованого проектування та інші. Роботи вчених останніх років пов'язані з розробкою методів та інструментів для здійснення інноваційної діяльності в рамках моделей інтегрованих бізнес-систем і відкритої моделі інновацій, а також виявлення особливостей застосування відкритої моделі інновацій у різних країнах, так як особливості національних економік, традиції різних країн і менталітет вносять свою специфіку в модель і методи її застосування.

У п'ятому поколінні моделей інноваційного процесу особлива увага приділяється використанню електронних інструментів - інформаційних і комунікаційних технологій (ICT – Information and Communication Technologies), для зміцнення внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства; зв'язків між різними підрозділами підприємства, міжфірмових зв'язків та зв'язків з іншими установами.

Перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого, визначається складною взаємодією багатьох чинників. Успіх на цьому шляху залежить від управлінського механізму, який об'єднує в єдиний потік вигоди наукової ідеї, її розроблення, впровадження результату у виробництво, реалізацію, поширення і споживання.

На розвиток інноваційного процесу впливають:

- стан зовнішнього середовища, у якому він проходить (тип ринку, характер конкурентної боротьби, практика державного регулювання, рівень освіти, організаційні форми взаємодії науки і виробництва тощо);

- стан внутрішнього середовища окремих організаційних і господарських систем (фінансові та матеріально-технічні ресурси, застосування технологій, зв'язки з зовнішнім середовищем та ін.);

- специфіка самого інноваційного процесу як об'єкта управління.

Розвинені країни накопичили значний досвід організації інноваційних процесів. Слід зазначити багатогранність шляхів і форм, за допомогою яких досягається інтеграція стадій інноваційного процесу. Інноваційний процес охоплює невиробничу сферу, сферу матеріального виробництва й експлуатації. Він є системою етапів, стадій та видів робіт, і тому має складну структуру.

Ефективність інноваційного процесу визначається лише після впровадження інновації, коли з'ясується, у якій мірі вона задовольняє потреби ринку. Важливе значення при цьому має інструмент моделювання.

Функціональну модель інноваційного процесу наведено на рис. 2.8.

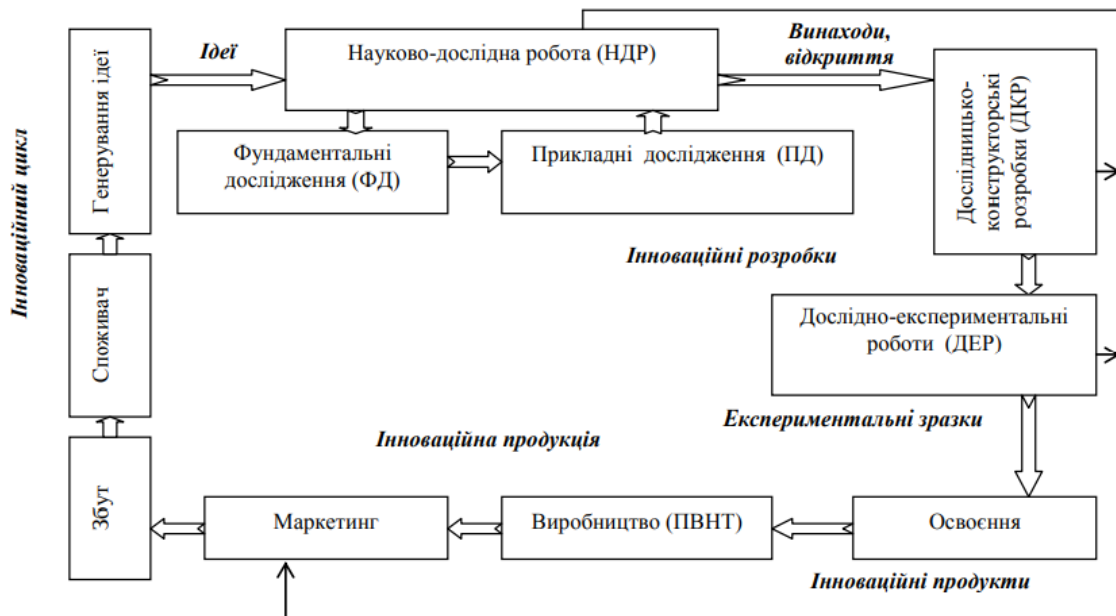


Рис.2.8. Функціональна модель інноваційного процесу

Модель інноваційного процесу дає змогу виділити в інноваційній діяльності окремі складові, відкриваючи тим самим можливість наскрізного планування інновації за стадіями, з урахуванням кон'юнктурних змін. На відміну від науковотехнічного прогресу інноваційний процес не завершується тільки впровадженням новації (техніки, технології, продукту) у виробництво, а має неперервний характер, оскільки «з поширенням (дифузисю) інновація вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває нових споживчих якостей. Це відкриває для неї нові можливості застосування, нові ринки, а відповідно, і нових споживачів, котрі сприймають даний продукт, технологію або послугу як нові саме для себе».

Спрощено модель інноваційного процесу можна подати як кілька послідовних етапів:

наука → техніка → виробництво.

Вони охоплюють такі види діяльності:

-ініціація (походить від лат. initiation – викликати, починати) - це діяльність, яка полягає у виборі цілі інновації, постановці задач, пошуку основної ідеї інновації, її техніко – економічному обґрунтуванні і в матеріалізації ідеї, тобто у перетворенні ідеї в річ або товар (майно, документ майнового права, комерційний договір);

- фундаментальні дослідження (ФД);
- прикладні дослідження (ПД);
- дослідно-конструкторські розробки (ДКР);
- дослідно-експериментальні розробки (ДЕР);
- дослідна база наук (ДБН);
- організаційно-економічна робота (ОЕР);
- промислове виробництво нових товарів (ПВНТ), масове виробництво.

Це призводить до дискретності інноваційного циклу, коли окремі результати не знаходять довгий час свого застосування на наступних стадіях.

1 етап - наука. На цьому етапі розробляють теоретичні основи певної проблеми. Охоплює стадії фундаментальних і прикладних досліджень.

Фундаментальні дослідження спрямовані на вивчення теоретичних засад процесів чи явищ.

Поштовхом до їх проведення є виникнення гіпотези або ідеї, яка потребує підтвердження. Результатом фундаментальних досліджень можуть бути відкриття.

Відкриття - науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває досі не відомі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на науково-технічний прогрес (НТП) і розвиток цивілізації, слугує джерелом винаходів.

Винахід – результат науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), що відображає принципово новий механізм, який може стати основою появи значної частини інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП.

Фундаментальні відкриття і винаходи характеризуються, як правило, великим проміжком часу від формулювання гіпотези до практичного застосування винаходу (табл.2.2).

Таблиця 2.2. Інтервал між деякими винаходами і їх впровадженням (роки)

Відкриття	Рік появи відкриття	Рік практичної реалізації	Інтервал між відкриттям та його практичної реалізацією, роки
Фотоапарат	1727	1839	112
Телефон	1820	1876	56
Магнітний запис звуку	1889	1931	42
Радіо	1867	1902	35
Телебачення	1907	1945	38
Синтетичний каучук	1910	1938	28
Радар	1925	1938	13
Синтетичні волокна	1930	1393	9
Атомна бомба	1989	1945	6
Комп'ютер з пам'яттю	1945	1949	4
Персональний комп'ютер	1972	1974	2

Прикладні дослідження визначають напрям прикладного застосування знань, здобутих у процесі фундаментальних досліджень, їх результатом є нові технології, матеріали, системи.

Ці дослідження також потребують значних інвестицій, є ризикованими і виконуються, як правило, на конкурсній основі галузевими науково-дослідними інститутами чи вузами на замовлення держави або за рахунок великих промислових компаній, акціонерних товариств, інноваційних фондів тощо.

2 етап - техніка. На цьому етапі втілюють теоретичні конструкції явищ і процесів у матеріальну оболонку. Охоплює стадії дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт, які спрямовані на розроблення, проектування, виготовлення та випробовування дослідних зразків нової техніки, технології чи нового продукту. Визначають технічні характеристики нової продукції, розробляють інженерно-технічну документацію на неї, створюють дослідні зразки, розпочинають експериментальне виробництво.

3 етап - виробництво (комерціалізація нововведення). Це етап впровадження у виробництво нового продукту, розроблення програми маркетингу і просування новинки на ринок. Інвестиції на цьому етапі теж ризиковані, але їх повністю бере на

себе суб'єкт господарювання, акумулюючи для цього кошти у спеціальних фондах і використовуючи позичковий капітал (банківські кредити).

Цей етап охоплює кілька стадій:

- **дослідження ринку:** вивчають готовність ринку до сприйняття нововведення; оцінюють можливість формування нових споживчих потреб, які він може задовольняти; визначають форму просування новинки на ринок, можливість її модифікації для окремих його сегментів;

- **конструювання:** формують дизайн новинки з дотриманням естетичних, ергономічних (пов'язаних з оптимальним пристосуванням умов виробництва для ефективної праці), функціональних вимог і з урахуванням споживачів вибраного сегменту ринку (сучасність, комфортність, вишуканість, лаконічність, цінні характеристики тощо); розробляють маркетингові заходи для просування товару на ринок;

- **ринкове планування:** визначають обсяги попиту на новий товар, його асортиментний ряд, можливі ринки збуту; оцінюють витрати на виготовлення і прогнозують майбутні доходи від продажу;

- **дослідне виробництво:** налагоджують і відпрацьовують технологічний процес; складають кошторис витрат;

- **ринкове випробування:** здійснюють рекламну кампанію до появи товару на ринку; визначають прогнозу ціну; випускають пробну партію товару, оцінюють попит на неї; за необхідності вносять зміни в тактику маркетингу чи дизайн товару;

- **комерційне виробництво:** формують портфель замовлень на виготовлення партій товару; укладають угоди з постачальниками; розробляють логістичні схеми; вибирають канали збуту; проектують і створюють систему управління виробництвом; виготовляють і реалізують продукцію у запланованих обсягах; відпрацьовують систему управління якістю; удосконалюють політику ціноутворення і методи стимулювання збуту.

Комерціалізації нововведення є завершальним в інноваційному процесі. Однак новий продукт не завжди залишається власністю підприємства, яке його створило. Право на виготовлення нового продукту можуть отримати й інші підприємства, придбавши відповідну ліцензію (лат. licentia - право).

Відбувається **дифузія нововведення** (лат. diffusio - поширення) - це процес передавання (трансферту) технологій фірмами різних країн з урахуванням часу, внаслідок чого нововведення проникають в різні галузі виробництва та знаходять усе більше споживачів. Дифузія технологічних нововведень (технологій) здійснюється шляхом їх трансферу.

Трансфер технологій - передавання суб'єктам, які не є авторами технологічних новацій, права на їх використання через продаж ліцензій і надання інжинірингових послуг. Неперервність інноваційних процесів обумовлює швидкість та межу дифузії нововведення. Згідно з теорією Й. Шумпетера, дифузія інновації — це процес кумулятивного збільшення кількості імітаторів (послідовників), які впроваджують нововведення слідом за новаторами, очікуючи більших прибутків. Процес дифузії інновацій може здійснюватись як по міжфірмових каналах незалежних іноземних фірм, так і через внутрішні канали транснаціональних корпорацій у разі впровадження нововведень в будь-якому з їхніх відділень, розмішених в інших країнах.

Організації, стаючи учасниками інноваційного процесу на певному його етапі, зіставляють вигоди, які вони можуть отримати, і витрати. При цьому слід бути виваженими щодо джерел і умов фінансування.

Інноваційний процес може охоплювати учасників різних рівнів організації національної економічної системи і має свою інфраструктуру. Його здійснюють на

державному і міжнародному рівнях (макрорівень), у регіональних і галузевих сферах, місцевих (муніципальних) формуваннях (мезорівень), на конкретних підприємствах (мікрорівень). Всі учасники мають свої стратегічні цілі і формують організаційні структури для їх досягнення. Інноваційна активність великих, середніх і малих організацій ризичиться, що зумовлено різною стратегією їх діяльності.

Звідси й множинність організаційних форм інноваційної діяльності: від бізнес-інкубаторів, які допомагають реалізувати підприємницькі проекти на початковій стадії існування фірми, до стратегічних альянсів, покликаних реалізувати складні інноваційні проекти, в тому числі міжнародного рівня. Розвиток підприємств, територій, галузей та суспільства загалом вимагають формування горизонтальної і вертикальної організації інноваційних циклів з виходом їх на міжнародні структури.

Слід зазначити, що на відміну від виробничого процесу інноваційний процес характеризується:

- високим ризиком і невизначеністю шляхів досягнення цілей;
- неможливістю детального планування та орієнтації на прогностичні оцінки;
- необхідністю переборювати опір як у сфері економічних відносин, так і інтересів учасників інноваційного процесу;
- залежністю від соціально-економічного середовища, у якому він функціонує і розвивається.

Потреба в інноваційному процесі формується під впливом такої суперечності, як співвідношення між реальною і бажаною ситуацією в розвитку суспільства. Започатковує інноваційний процес настанова на зміну ситуації або її вдосконалення. Розрізняють три логічні форми інноваційного процесу (рис.2.9):

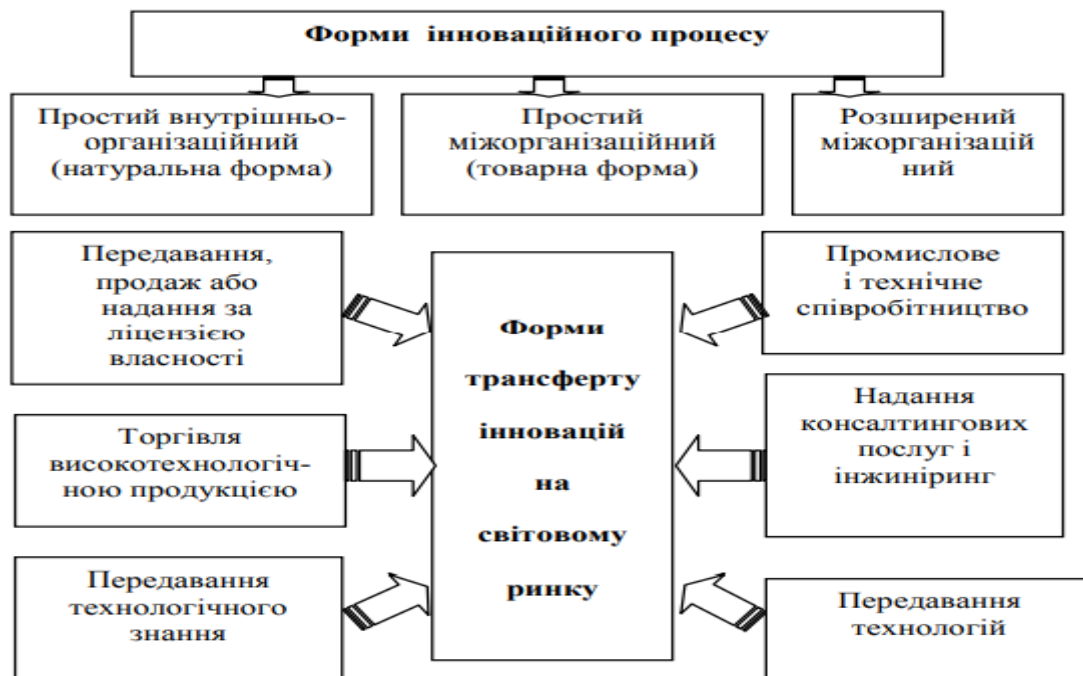


Рис. 2.9. Форми інноваційного процесу та трансферту інновацій на світовому ринку

Простий внутрішній процес передбачає створення та використання інновацій всередині одного і того ж підприємства. Інновація в цьому випадку не набуває безпосередньо товарної форми.

Простий міжорганізаційний інноваційний процес, при якому нововведення виступає як предмет купівлі-продажу. Тут відбувається розподіл функції виробництва та функції споживання нововведення.

Розширений міжорганізаційний інноваційний процес проявляється в порушенні монополії першого винахідника нововведення та в утворенні нових його виробництв, що сприяє конкуренції та вдосконаленню якості винайденого товару, технології чи послуги.

Простий інноваційний процес переходить в товарний через дві фази:

перша - створення нововведення, **друга** - його розповсюдження.

Перша фаза – це послідовні етапи наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт, організації дослідного виробництва і збуту інноваційного продукту. До першої фази відносять також розповсюдження інформації про новий продукт через інформаційно-комунікаційні канали.

На другій фазі проходить розповсюдження інновації в нових умовах та в нових місцях використання. В результаті цього зростає кількість як виробників інноваційного продукту, так і його споживачів. Для швидкого розповсюдження інновації необхідна розвинена інфраструктура.

Вирізняють такі форми трансферу інновацій на світовому ринку:

-передавання, продаж або надання за ліцензією всіх форм промислової власності (за винятком товарних і фірмових знаків);

-торгівля високотехнологічною продукцією;

-передавання технологічного знання, необхідного для придбання, монтажу і використання обладнання, машин, напівфабрикатів і матеріалів, одержаних за рахунок оренди, закупки, лізингу або будь-яким іншим шляхом;

-промислове і технічне співробітництво в тій частині, що стосується технічного утримання обладнання й устаткування, напівфабрикатів і матеріалів; -надання консалтингових послуг і інжиніринг;

-передавання технологій у рамках інвестиційного співробітництва.

Процес передавання технологій тісно пов'язаний з теорією життєвого циклу інновації. На етапі «дослідження і розробка» передавання технології (новації) не відбувається, бо ще не відомі сфери її використання і витрати на розробку. На етапі «впровадження» з'являється новий товар, виробництво якого є монопольним. Конкуренція відсутня. Дифузія інновації здійснюється у формі експорту товарів. На етапі «зростання» інновація поширюється в інших країнах, проте ще повністю не освоєна. З настанням періоду «зрілості» виникає поширення і обмін інноваціями між різними країнами. Поступово нова технологія удосконалюється і стандартизується, іде активне її передавання в країни, що розвиваються. Вона одержує загальне поширення, цінність її знижується, в розвинених країнах припиняється виробництво, експорт товару змінюється імпортом. Виникає нова хвиля передавання технології з країн, що розвиваються, в слаборозвинуті країни.

3. Життєвий цикл інновацій

Вважається, що концепцію життєвого циклу товару першим запропонував у 1965 р. американський теоретик маркетингу Теодор Левітт. Сутність її полягає в тому, що кожен новий товар проходить певний життєвий цикл, протягом якого спостерігаються зміни між обсягами його реалізації і величиною прибутку.

Згідно з концепцією будь-який товар живе на ринку лише обмежений час, тривалість якого залежить від його призначення і специфічних якісних характеристик.

Життєвий цикл інновації являє собою період від прийняття рішення про розробку нового продукту до закінчення його виробництва (продажів).

За своїм характером життєвий цикл інновації відповідає типовому життєвому циклу товару і проходить етапи розроблення, просування на ринок, зростання, зрілості й занепаду, що характеризуються різним співвідношенням витрат, пов'язаних з розробленням та виведення новинки на ринок, і доходів від її продажу. Кожен етап життєвого циклу інновації охоплює кілька стадій, які відрізняються за змістом робіт. Гіпотетична крива життєвого циклу товару найчастіше описується п'ятьма етапами, в межах яких і відбувається зміна співвідношення між обсягами його реалізації і величиною прибутку. Це етапи розроблення, виведення на ринок, зростання, зрілості й занепаду (рис.2.10).

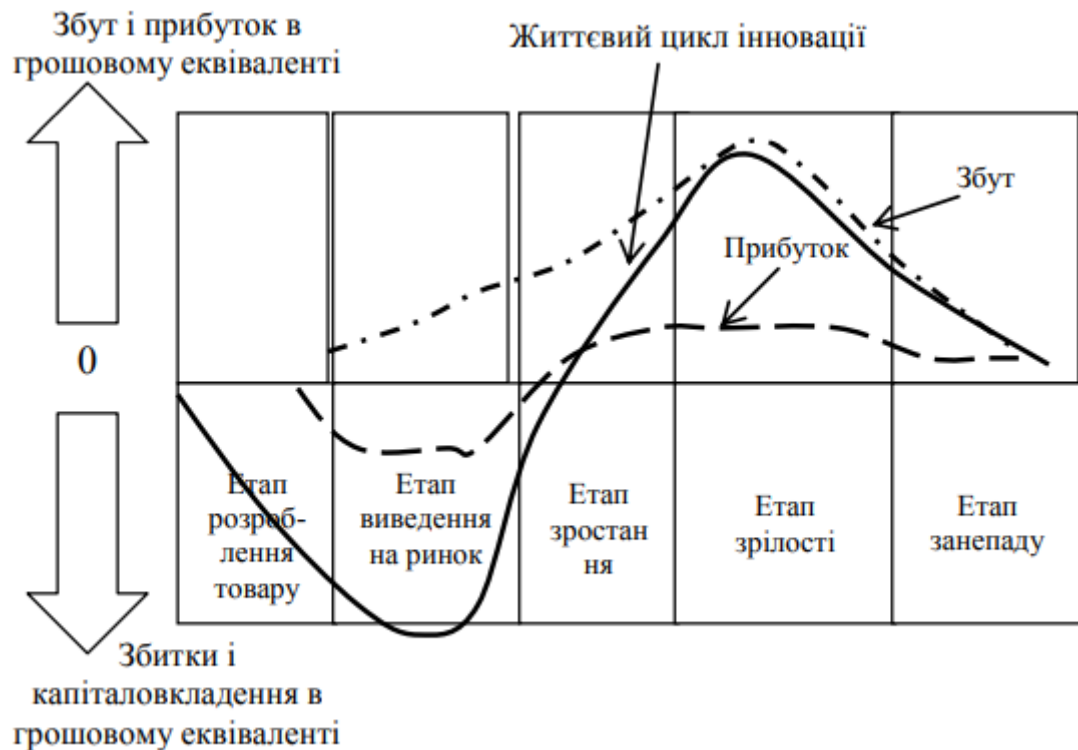


Рис.2.10. Життєвий цикл інновацій та характер їх збуту і прибутків

Етап розроблення (період зародження інновації) - охоплює стадії зародження ідеї, науково-дослідних й експериментально-конструкторських робіт для перетворення ідеї на продукт, розроблення технології його виробництва. Товар на ринку відсутній, наявне лише вкладення капіталу. При прийнятті рішення про виготовлення нового продукту, впровадження нової технології, інших технічних чи організаційних новацій слід враховувати їх потенційні можливості, тобто величину вигоди, яку матиме підприємство, реалізувавши інновацію. Потенційні можливості інновації, у свою чергу, залежать від того, на якій стадії її життєвого циклу конкретне підприємство прийме рішення про її залучення у свою діяльність. Цей етап є найскладнішим, особливо для складної інновації, створення якої передбачає попередні дослідження ефективності технічного рішення, взятого за її основу, конструкторське розроблення дослідного зразка, його апробацію, вдосконалення, розроблення технології виготовлення тощо. Цей процес може бути тривалим і не завжди завершується успіхом. Спочатку, коли кошти вкладаються в науководослідницькі і конструкторські розробки, успіхи дуже скромні. Це сфера збитків. Крім того, новація може бути спроектована, виготовлена, а нововведення так і не відбулося, бо неминуче настає моральне старіння продукту, коли з'являється новий товар-замінник чи нова технологія.

Період між появою новації і втіленням її в нововведення (інновацію) називається **інноваційним лагом**.

Загально визнано, що процес переводу новації в нововведення потребує витрати різних ресурсів, основними з яких є інвестиції та час.

Новації формують ринок новин, інвестиції - ринок капіталу, інновації - ринок чистої конкуренції нововведень.

Закінчується етап передачею опрацьованої документації щодо розробленої продукції у виробництво.

На етапі виведення інновації на ринок відбувається налагодження технологічного процесу, випуск невеликої партії та її ринкова апробація, формування стратегії і каналів збуту. На цьому етапі прибуток відсутній, оскільки витрати перевищують доходи від продажу.

Етап зростання - це період швидкого сприйняття нового товару ринком і швидкого зростання прибутків від його реалізації.

Етап зрілості характеризується стабілізацією обсягів виробництва, уповільненням темпів збуту внаслідок придбання товару більшою кількістю покупців. Товар перестає бути новинкою. Прибуток стабілізується або зменшується у зв'язку зі зростанням витрат на його захист від конкурентів. Цим етапом життєвий цикл інновації фактично завершується.

Етап занепаду. Різке зниження збуту і прибутків. Товар знімають з виробництва. Зміна стадій життєвого циклу зумовлена певними закономірностями: завжди максимальне зростання прибутку досягається на стадії початку виробництва за рахунок монополюючої високої ціни на ринку. Ціна перебиває збитки, пов'язані з розробкою нового продукту. Після безприбуткової реалізації (низькі обсяги продажу) крива прибутків сягає вгору, випереджуючи обсяги продажу. Насичення ринку призводить до зниження норми прибутковості, проте за рахунок великих обсягів продажу прибутковість залишається високою. У фазі зрілості різко зростає конкуренція, оскільки відбувається дифузія (поширення) нововведення, попит падає, починається фаза занепаду, прибуток стрімко падає до нуля, після чого продукція виводиться зі стадії реалізації.

Життєвий цикл інновації, як правило, розвивається традиційно. У деяких випадках інновація є настільки вдалою, що її життєвий цикл триває довго. Йдеться про бум на продукт або тривале захоплення. Проте новинка може виявитися невдалою: споживач, спершу зацікавившись, невдовзі втрачає до неї інтерес. Може трапитися й так, що раптовий інтерес до новинки, обумовлений вдалою рекламою, перетворить її на товар, яким захопляться усі. Але через певний час мода на нього минає, і життєвий цикл завершується. Інтерес до продукту може мати також сезонний характер, тобто попит зростає у певний сезон.

У сферах діяльності, орієнтованих на інтенсивне використання технологій, тривалість життєвого циклу продукції має важливе стратегічне значення. Життєвий цикл технології змінюється в часі частіше, ніж попит (рис.2.11).

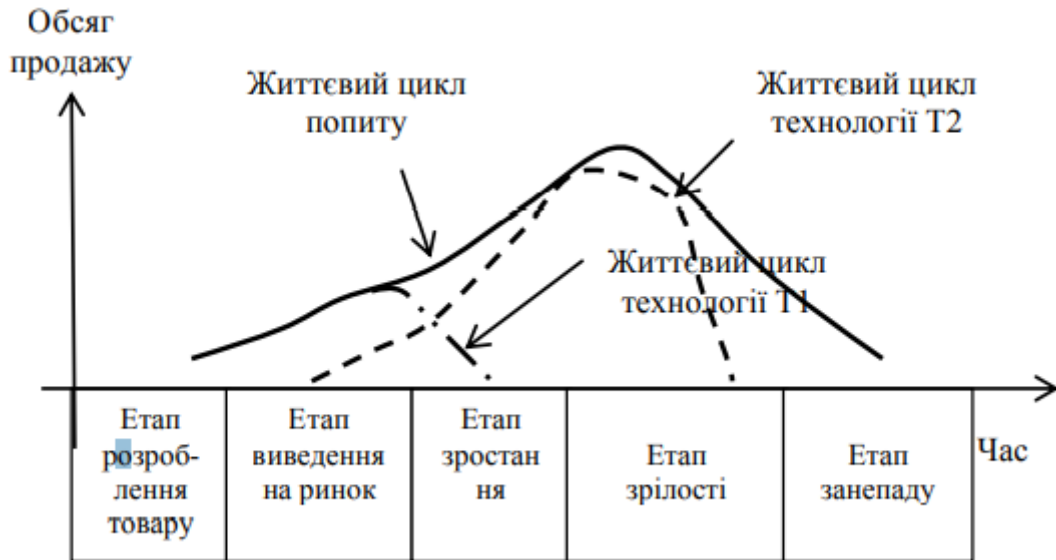


Рис.2.11. Життєвий цикл попиту і технологій

Наприклад, протягом життєвого циклу попиту на телевізори змінилися дві технології, які забезпечували їх виробництво: технологія виробництва електровакуумних ламп змінилась технологією виробництва транзисторів, а та, у свою чергу, була замінена технологією виробництва інтегральних схем. Зміна технології, порівняно з появою нової продукції, має значно глибші наслідки, бо загрожує моральним старінням усім інвестиціям підприємства в попередню технологію, у тому числі інвестиціям у НДДКР, у науково-технічний персонал і виробничі фонди.

Часто новації існують у численних модифікаціях. Вдосконалення базової ідеї, краще дизайнерське рішення сприяють продовженню життєвого циклу інновації, відновленню попиту на неї.

Більшість організацій систематично оновлюють асортимент продукції та послуг, модернізують і створюють нові виробничі системи, а отже, постійно ініціюють інноваційні зміни. Життєві цикли інновацій накладаються один на одного, мають ланцюговий характер (рис. 2.12).

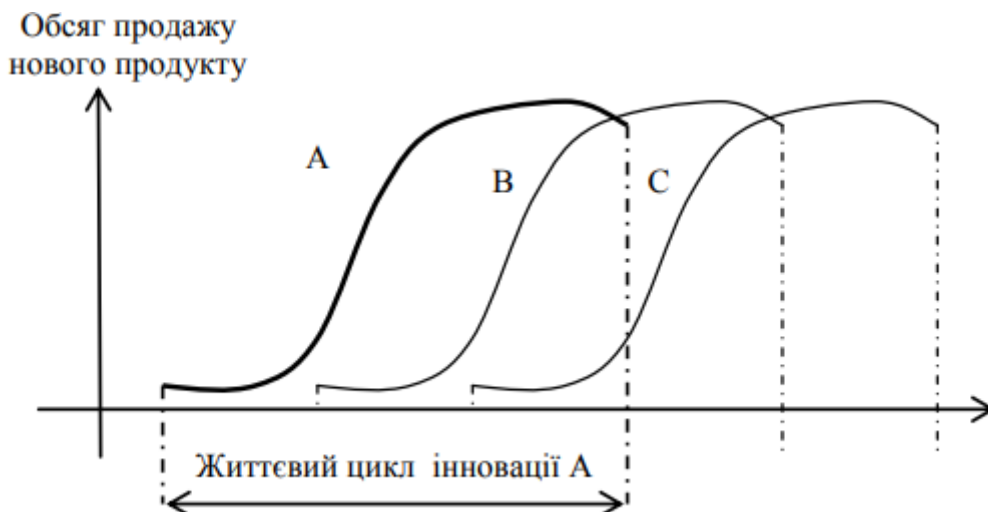


Рис. 2.12. Циклічний характер розвитку інновацій (інноваційний ланцюг)

На той час, коли продукцію знімають з виробництва, уже розроблена і готова до освоєння нова продукція, тобто інновації А, В, С змінюють одна одну.

Однак не всі фірми здатні створювати новий продукт, особливо технічно складний. Тому деякі з них кооперуються з іншими, виконуючи лише частину робіт, яка відповідає одній із стадій інноваційного процесу. Так, малі і середні фірми купують у фірм-піонерів, що створили новий продукт, ліцензію (дозвіл) на його виготовлення і продаж. Це знижує ризик, особливо якщо продукція себе вже зарекомендувала. Однак комерційна віддача від такого залучення інновації буде значно нижчою, оскільки її вигідність уже помічена багатьма суб'єктами підприємництва, які також приєднуються до її використання.

Процес передавання новації, яка пройшла певну стадію життєвого циклу, іншому користувачеві відбувається у такій послідовності:

1) новація, створена новатором на попередній стадії, переходить через посередництво ринку (якщо наукову розробку купують в іншій фірмі) або плановий механізм (якщо новація є плановим продуктом одного з підрозділів фірми) до наступної стадії, наприклад із дослідно-конструкторського у виробничий відділ для організації пробного виробництва;

2) прийнята для реалізації новація стає інновацією (наприклад, новий вид устаткування). Організація здійснює інноваційну діяльність, освоюючи його виробництво, і на цей період стає новатором;

3) створивши новий продукт, організація, як новатор, пропонує споживачу через ринок свою новинку (наприклад, верстат) наступному за циклом інноватору, який може використовувати її як технічний засіб для виготовлення нової продукції, що за споживчими якостями буде кращою, ніж попередня.

За великого потенціалу інновація, як правило, поширюється за межі підприємства шляхом дифузії. Це особливо характерно для технологічних інновацій. Поширення інновацій у різних галузях економіки відображає логістична крива, яку називають S-подібною. Вона моделює процес переходу від одного відносно стабільного стану галузі до іншого, процес радикальних змін, який супроводжує інноваційну діяльність підприємств галузі, і відображає етапи життєвого циклу інновації: зародження, дифузії і занепад.

ТЕМА 3. КРЕАТИВНІСТЬ У ІННОВАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

ПЛАН

1. Стратегія креативності: підприємницький аспект.
2. Сутність креативного менеджменту.
3. Інноваційні аспекти креативного менеджменту.
4. Управління креативністю на підприємстві.

1. Стратегія креативності: підприємницький аспект

Поряд із такими ресурсами, як земля, робоча сила і капітал інформаційний та інтелектуальний ресурс виступають як найцінніший економічний ресурс. Пошук факторів, які є ключовими у швидкому інноваційному розвитку країн, регіонів, галузей і підприємств, у наш час актуалізується. Креативність стає основним джерелом економічної цінності. Це приводить до необхідності застосування і розвитку креативного мислення та менеджменту для підвищення ефективності підприємницького сектора.

Підприємництво як різновид діяльності є різновидом господарської (економічної) творчості, в якому розкривається його сутність. Процес творчості в сфері

підприємництва пов'язаний із постійною динамікою та коректуванням цілей, пошуком оптимальних варіантів їх досягнення, оцінкою співвідношення цілей, засобів і результатів творчої діяльності.

Під підприємницькою командою розуміють об'єднання людей, які мають певну частку у власності підприємства, беруть активну участь у його управлінні та мають загальний підприємницький інтерес. Підприємницька команда прагне реалізувати свій творчий потенціал, оскільки існує пряма фінансова зацікавленість кожного члена цієї команди в результатах праці.

Індивідуальний творчий потенціал відноситься до конкретної людини і визначає її індивідуальну цінність для підприємницької структури.

Груповий творчий потенціал - це потенціал, сформований певним колективом людей, і його цінність набуває колективного характеру. Важливою властивістю групового творчого потенціалу є принцип синергії, завдяки якому за певних умов творчий потенціал групи (підприємницької команди) може перевищувати суму творчих потенціалів окремих учасників. Творчий потенціал підприємницької команди - це той, який реалізується в командній взаємодії для розв'язання поставлених підприємницьких завдань.

Під час розроблення стратегії розвитку творчого потенціалу підприємницької структури слід виходити з факту, що кожен елемент цієї структури, виконуючи ту чи іншу підприємницьку функцію, є важливою ланкою в процесі діяльності підприємства.

За такого підходу сутнісні ознаки підприємця як окремої особистості переносяться на сукупного підприємця, який може бути представлений:

1) власниками підприємства, що визначають стратегію поведінки підприємства на ринку;

2) найманими працівниками, кожен з яких виконує свою функцію і бере участь у виробленні підприємницьких рішень.

Особливості підприємницької творчості представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Специфічні особливості підприємницької творчості

Особливості	Зміст
Специфічне походження	Усвідомлена потреба зміни і вдосконалення підприємницького середовища та (або) свого внутрішнього світу
Багатогранна основа	Високий рівень професійної компетентності, широка галузь знань, підприємницький стиль мислення, духовність, етичні орієнтири та етичні обмежувачі
Усвідомлена творча спрямованість (первинний ефект)	Створення матеріальних і духовних цінностей, що дозволяють задовольнити суспільні потреби
Своєрідний механізм реалізації	Нестандартність підприємницьких творчих рішень, що приймаються, в основі яких лежить постійна динаміка і коректування цілей, пошук оптимальних варіантів їх досягнення, оцінка співвідношення цілей, засобів і результатів творчої підприємницької діяльності
Перетворююча роль	Зміна зовнішнього і внутрішнього світу підприємця
Наявність вторинного ефекту	Розвиток творчих процесів у всій підприємницькій структурі та здійснення продуктивної творчої взаємодії між членами підприємницької структури

Сукупний підприємець виступає в ролі єдиного універсального працівника, який виконує підприємницькі функції. Творчий колектив у такому разі виступає як сукупний працівник, для якого творчість є найважливішою складовою діяльності. Творчість стає стрижнем у колективній роботі сукупного підприємця, мотиватором і спонукальною силою, яка викликає інтерес працівника до того, що він робить.

Йдеться про поділ і кооперацію не звичайного, а творчого типу праці всередині підприємницької структури. І відбувається воно у формі творчої (креативної) взаємодії. В сучасних умовах інноваційні ідеї перестали бути індивідуальними, а стали результатом діяльності груп діяльності фахівців. Виявлення взаємозв'язку творчої та інноваційної діяльності в підприємстві дозволило визначити нову місію підприємця. Вона виражається в активізації, розвитку і позитивній спрямованості процесів, що відбуваються в цій системі, за допомогою реалізації його творчих ідей у підприємницьких інноваціях.

Лише тоді, коли творча ідея набуває певних форм у підприємницькому рішенні, а це можливо в конкретній інновації, можна говорити про результативність і продуктивність творчості в підприємстві. Вона є продуктивною за умови її орієнтації на подальші практичні дії, що забезпечують економічне зростання і прогрес. Тільки творчість, втілена в інновацію, дозволяє перейти бізнесу з одного ступеня розвитку в інший, вищий, забезпечуючи його новий якісний стан і, відповідно, рух вперед.

В управлінні розвитком творчого потенціалу підприємницьких структур слід виходити з того, що творчий потенціал є не тільки інтегруючою властивістю особистості підприємця, а й підприємницької команди.

Доцільно виділити три рівні творчого потенціалу підприємницької структури:

- 1) творчий потенціал підприємця;
- 2) творчий потенціал підприємницької команди;
- 3) творчий потенціал всієї підприємницької структури.

Розроблення підприємцем стратегії розвитку бізнесу є самостійним творчим завданням. Цей процес передбачає мобілізацію співробітників на досягнення спільної мети, розвиток творчого процесу, самостійності та зацікавленості їх у результаті. Творчий потенціал підприємця виражається в сукупності його особистих якостей, здібностей і набутого досвіду, в умінні інтегрувати ці якості в процесі активізації та здійснення творчого процесу, орієнтованого на досягнення підприємницьких цілей, і, як наслідок, до самореалізації та саморозвитку.

Модель творчого потенціалу підприємця (ТПП) можна представити так:

$$\text{ТПП} = f(\text{ФС}; \text{СС}; \text{ДЕС}; \text{ЗТМ}; \text{ПЗ}; \text{ЖД}; \text{ДСПД}; \text{СА}; \text{І}), (1)$$

де ФС - фізіологічна складова; СС - соціальна складова; ДЕС - духовно-етична складова; ЗТМ - здатність творчо мислити; ПЗ - професійні знання, уміння і навички; ЖД - життєвий досвід; ДСПД - досвід у сфері підприємницької діяльності; СА - ступінь активності; І - інтуїція.

Творчий потенціал підприємця формується і розвивається в рамках соціально-економічної системи відкритого типу, що складається із взаємопов'язаних елементів, які створюють умови й активно сприяють формуванню та розвитку творчого потенціалу підприємця. Поведінка цієї системи визначається особистою мотивацією, а також мотивацією, яку формують фактори зовнішнього середовища. Важливою умовою ефективного функціонування системи є її цілеспрямованість, тобто вплив кожного елемента системи на формування та розвиток творчого потенціалу підприємця. Ця умова має не випадковий, а цілеспрямований характер.

Силу мотивації підприємця за формулою (1) визначають як співвідношення суми значень факторів, що сприяють досягненню цієї мети, помножених на питому

вагу кожного фактора, і суми значень факторів, що перешкоджають йому, також помножених на питому вагу кожного протидіючого фактора.

$$F = \frac{M_1 \cdot v_1 + M_2 \cdot v_2 + \dots + M_n \cdot v_n}{P_1 \cdot c_1 + P_2 \cdot c_2 + \dots + P_m \cdot c_m}, \quad (2)$$

де F - сила мотивації до досягнення підприємцем певної мети; $M_1 \dots M_n$ - значення факторів, що сприяють досягненню підприємцем поставленої мети (оцінюються дослідником за бальною шкалою); $P_1 \dots P_m$ - значення факторів, що перешкоджають здійсненню підприємцем поставленої мети (оцінюються дослідником за бальною шкалою); $v_1 \dots v_n$ - питома вага мотивуючих факторів; $c_1 \dots c_m$ - питома вага протидіючих факторів.

Слід зазначити, що не тільки наявність творчого потенціалу в окремого підприємця має значення, а й творчий потенціал підприємницької команди. Водночас однією з причин виникнення конфліктів на підприємстві є інновації. Оригінальні, по-новому сформульовані думки відрізняються від звичок, що укорінилися, застиглих традицій - від звичної практики. Нова думка часто зустрічає опір, навіть ворожу реакцію, і це об'єктивний фактор. Навіть у разі успіху інновація супроводжується конфліктами.

У виробничій сфері поява нової ідеї часто веде до знецінення праці не тільки окремих осіб, а й цілих груп. Причиною конфлікту між новатором і його колегами, адміністрацією може бути прихильність до наявних цінностей, консерватизм. Можливою причиною конфлікту стає система мотивації і зацікавленості, за якої вигода для новатора суперечить (реально або надумано) інтересам бізнесу.

Саме в результаті традиційно негативного сприйняття конфліктів (перший підхід) суспільний клімат не сприяє поширенню інноваційної діяльності, навіть виправданої з економічного погляду, і часто гальмує її.

Креативність є основною передумовою для створення інновацій. Креативна діяльність приводить до створення нових знань і перетворення їх на товари та послуги до виникнення купівельного попиту. Слід підкреслити необхідність творчого підходу в усіх сферах діяльності підприємства. Деякі наукові концепції, не вказуючи прямо на креативність, мають на увазі саме це.

Парадигма стратегічного успіху І. Ансоффа має п'ять ключових положень, кожне з яких представляє творче завдання:

- 1) пошук власної формули успіху;
- 2) визначення рівня мінливості зовнішнього середовища;
- 3) забезпечення відповідності стратегії цьому рівню;
- 4) оптимізація ступеня агресивності стратегії мінливості зовнішнього середовища;
- 5) оптимізація менеджменту і ключових характеристик персоналу (когнітивні, психологічні, соціальні й антропологічні).

Креативний менеджмент є процесом створення нової системи знань, умінь і навичок. За своїм змістом він близький до інноваційного і відрізняється від нього лише тим, що розглядає об'єкт (інтелектуальний продукт) з боку його структури.

Креативна діяльність може бути розділена на дві складові: вибіркового творчий пошук і практична діяльність.

Вибірковий творчий пошук спрямований на отримання нового знання, практично орієнтованого на проблеми підприємства. Джерелами отримання нового знання є індивідуальна і групова творчість, інтелектуальні системи, стратегічні й тактичні альянси та навчання.

Креативна діяльність як практичний процес спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства та якості обслуговування споживачів за рахунок освоєння нових товарів (послуг) і бізнес-процесів, максимізації можливостей і швидкості реакції на ринкові події.

Процес ухвалення рішень включає такі кроки:

- ідентифікацію проблеми та її уточнення;
- задавання пріоритетів;
- отримання можливих варіантів дій, їх оцінку;
- порівняння прогнозованих результатів при застосуванні кожного варіанта з поставленими завданнями;
- вибір варіанта, що найкраще відповідає завданням;
- зворотний зв'язок;
- коректування.

Така модель не враховує того, що обставини можуть бути нестабільними, зміни носять вибуховий характер, а недостатність і нерациональність інформації стає нормою.

Очевидно, якщо раціональність недостатня, необхідно враховувати і використовувати ірраціональні підходи: інтуїцію, досвід суперечливих рішень, складність і непередбачуваність зовнішнього середовища.

Необхідний перехід від лінійного мислення до хаотичного, компроміс між аналізом та інтуїцією. Відносно діяльності підприємства галузь творчості (креативності) виникає під час взаємодії раціонально обґрунтованих рішень з ірраціональним зовнішнім середовищем.

Як показує історичний досвід, протягом багатьох століть людина за допомогою технічних засобів нарощувала свій фізичний капітал, що визначало і характер еволюції зміни економічних систем (від аграрної до постіндустріальної). І тільки в середині, а точніше, в останній чверті XX сторіччя людина зуміла різко підвищити технічні можливості нарощування своїх інтелектуальних можливостей.

Сьогодні будь-яка виробнича система розглядається як соціально-технічна. Можна стверджувати, що саме креативний (творчий) бік формування цивілізації найбільше впливає на всю історію технічного, економічного і соціального розвитку людства. Це підтверджується і результатами досліджень, проведених останніми роками. Періоди, які деякі вчені назвали аграрним та індустріальним (перша і друга хвилі змін за Е. і Х. Тоффлерами), вирішували, головне завдання нарощування можливостей фізичної складової людського капіталу (потенціалу).

«Символ Першої хвилі - мотика, Другої - конвеєр, Третьої - комп'ютер».

Всі «хвилі» технічних, економічних і соціальних перетворень в організації (як і в суспільстві загалом) залежать від:

- рівня інтелектуально-творчого потенціалу особистості;
- прийнятої системи управління інтелектуально-творчими можливостями з перетворення інтелектуального капіталу (потенціалу) особистості на інтелектуальний ресурс організації;
- рівня «інтелектуалізації» засобів виробництва і знарядь праці або інтелектуально-технічної озброєності організації.

Останній пункт відображає, яку саме складову діяльності людини (фізичну або інтелектуальну) і якою мірою здатні підсилити (або навіть замінити) технічні засоби, що використовуються.

2. Сутність креативного менеджменту

Креативний менеджмент нині вже виявив себе як реальна галузь знань. Більше того, він стає загальноновизнаним напрямом науки, як в теоретичному, так і в практичному плані. Слід зазначити, що деякі західні вчені розглядають креативний менеджмент у тісному взаємозв'язку з інноваційним менеджментом, оскільки предметом його вивчення є джерела інновацій, методи генерування інноваційних ідей, загальні умови для здійснення інновацій. Такий підхід обґрунтовується тим, що ці два напрями мають один об'єкт для вивчення, тільки підходять до нього по-різному. Інноваційний менеджмент вивчає зовнішнє середовище цього об'єкта, загальні умови для його розвитку, перешкоди, які можуть виникнути у разі впровадження інновацій, а креативний менеджмент досліджує безпосередньо внутрішню компоненту, сам процес створення такого об'єкта.

Слід зазначити, що **креативний менеджмент** у буквальному сенсі «творчий, утворюючий» передбачає управління творчим колективом, а **евристичний** спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей особистості.

Креативний менеджмент тісно пов'язаний із розвитком таких напрямів менеджменту як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноватика, самоменеджмент, організаційна культура підприємства, маркетинг інновацій.

Досвід показує, що використання креативно-евристичних методик у науково-технічному процесі дозволяє збільшити ефективність роботи наукових та інженерних колективів у кілька разів. На жаль, підприємства майже не застосовують таку можливість, розв'язуючи свої економічні та організаційні завдання.

Розвиток креативного та евристичного менеджменту має стати однією з умов підвищення інноваційного розвитку підприємств.

У креативному менеджменті можна виділити такі основні завдання:

- оцінювання творчого потенціалу особистості - фахівця, який залучається до вирішення творчих завдань;
- підбір групи фахівців у якості самостійного «відділу креативності»;
- утворення тимчасових творчих проектних колективів;
- оцінка найдієвіших мотиваційних установок, які заохочують до застосування фахівцем своїх творчих здібностей;
- визначення евристичних методів і прийомів, які необхідно освоїти для якіснішого та оперативнішого вирішення творчих проектних завдань;
- створення можливості використання аналогій для орієнтування спонтанної активності мозку і нервової системи на вирішення запропонованого проектного завдання;
- сприяння розвитку навичок нетривіальних творчих рішень в управлінні та бізнесі;
- формування груп експертів, які оцінюють розроблені інноваційні пропозиції.

Отже, **творча особистість** - це не тільки художник, письменник або музикант, а людина, яка свідомо може творчо підійти до вирішення поставленого завдання.

В умовах зовнішнього середовища, які швидко змінюються, саме такий підхід може стати умовою успіху організації. У креативному менеджменті, як і в будь-якій іншій науці, виділяють теоретичний і прикладний аспекти.

Теорія креативного менеджменту є складовою частиною теорії творчості.

Остання залежно від галузі використання має багато різновидів: теорія науково-технічної творчості, теорія художньої творчості та інші. Їм відповідають напрями креативного менеджменту.

Водночас уся система менеджменту виводить креативний менеджмент на якісно новий рівень науковості, логічності та формалізованості.

Креативність розуміють як реалізацію творчої думки в традиційних сферах життєдіяльності, але нетрадиційними способами і в незвичайній формі.

Секрет креативності полягає в самій методології творчості - діяльності, яка створює якісно нове, що відрізняється неповторністю та оригінальністю.

Якщо людина створить щось нове, що виходить за рамки традиційного суспільного сприйняття, то це не буде сприйнято відразу.

Необхідно подолати утилітарність - процес створення матеріальних та інтелектуальних цінностей відповідно до наявних технологій, ustalених норм або наявних принципів.

Людству знадобиться час, аби зрозуміти й оцінити подібний інтелектуальний прорив, наукове відкриття, інноваційне досягнення. Але сам результат креативу, який стає зрозумілим, традиційним, оцінюється легко та швидко. Отже, креатив - це певний конфлікт, спалах променистого мислення. Тому можна визначити інноваційну креативність як здатність особи долати утилітарність традиційних способів виробництва, соціального сприйняття свідомості, загальної поведінки з метою створення нових соціально важливих цінностей.

Створення нових напрямів наукових знань і різновидів діяльності - процес складний і неоднозначний, саме тому необхідно розглянути понятійну основу креативного менеджменту.

В галузі економіки доцільно замість терміна «творчі управлінські рішення» використовувати термін «креативні управлінські рішення».

Креативні управлінські рішення - це рішення у сфері управлінської діяльності, процес розроблення яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (зокрема споживачів) і суспільства загалом. Відповідно до типу мислення (раціонального, креативного й евристичного) виділяють кілька різновидів таких рішень. При цьому евристичні рішення ґрунтуються на алгоритмізованому творчому мисленні.

Особливу увагу приділяють **інтуїтивним рішенням** - раціональним і творчим одночасно. Щодо «спалахів інтуїції», то Є. Л. Файнберг розглядає їх як інтуїції-думки та інтуїції-припущення, які належать до різних сфер неусвідомленого психічного.

Креативна діяльність є науково-практичною проблемою, яка розробляється в рамках такого досить широкого наукового напрямку як управління знаннями, які розглядаються як основний фактор інноваційного розвитку в постіндустріальній економіці. Однак управління знаннями є частиною загальної проблеми розвитку підприємства в умовах змін, що прискорюються, і викликів часто непередбачуваного майбутнього, що потребує нового мислення і типів організації.

Креативна діяльність - це теорія і практика розвитку підприємства в XXI столітті. Креативну діяльність підприємства може бути визначено як здатність отримувати вартість із інтелектуального капіталу, тобто управляти відносинами між людським капіталом (здібностями і знаннями співробітників), капіталом клієнта (рівнем взаємної інтегрованості) та організаційним капіталом (знання і культура організації), що максимізує потенціал організації в контексті створення вартості.

Системно-креативне мислення - мислення, яке активізує креативність у процесі розв'язання наявних проблем і пошуку нових можливостей.

Креативний потенціал компанії - готовність компанії до ухвалення та реалізації креативних управлінських рішень. Саме вони сприяють досягненню поставлених компанією завдань і формуванню унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і додаткових ресурсів. Слід зазначити, що креативний потенціал компанії не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Він характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу

кожного зі співробітників і залученням організаційно-економічного механізму розвитку потенціалу загалом.

Креативні ідеї, в широкому сенсі,- уявний прообраз якогось предмета, явища, принципу, який виділяє його головні та суттєві риси. На практиці використовують як поєднання власне креативних ідей, так і різних креативних технологій реклами (психологічних, частково-алгоритмізованих), вони істотно збільшують достовірність вирішення рекламних завдань.

Показники креативного менеджменту - індикатори, що визначають ступінь ефективності співробітників, які займаються висуванням і розвитком креативних ідей; фінансові показники, що характеризують результати реалізації креативних ідей, рівень їх впровадження.

Креативний процес - кілька послідовних етапів, що приводять до успіху в реалізації креативної ідеї, можливо, через значні проміжки часу.

Воллес (Wallas, 1926) характеризує креативний процес такими стадіями: розуміння проблеми, підготовка до її розв'язання, осмислення, осяяння (добре відома «Еврика!»), підтримка ідеї іншими людьми.

Управління креативним потенціалом - системний аналіз креативного потенціалу компанії, планування заходів щодо реалізації та розвитку цього потенціалу, відповідний контроль та оцінювання ефективності його використання

Концепція управління креативним потенціалом компанії базується на загальній теорії менеджменту, а саме - цілях креативного менеджменту, суб'єктах управління, його функціях і методах.

Під час розгляду суб'єктів управління, працівників підприємства та його керівників, слід акцентувати увагу на проблемі розвитку і використання їхнього творчого потенціалу в процесі розробки та ухваленні управлінських рішень, на завданнях підвищення кваліфікації співробітників. Під час впровадження в процес управління сучасних методів креативного менеджменту приділяється увага всім його компонентам: економічним, адміністративним, морально-психологічним.

Важливим моментом є створення творчої атмосфери в колективі, акумулювання креативних ідей, стимулювання розвитку процесу самореалізації і самовдосконалення співробітників, їхнього особистого та колективного творчого розвитку, узгодження внутрішніх інтересів співробітників із завданнями підприємства.

3. Інноваційні аспекти креативного менеджменту

Сьогодні необхідність використання креативного менеджменту розглядається як один із найважливіших чинників забезпечення конкурентної переваги окремих підприємств, фірм та економіки країни загалом. Щоб функціонувати й успішно розвиватися, зайняти лідируючі позиції та утримати їх, необхідно постійно творити, створювати нові продукти та послуги, займати нові ринкові ніші, формувати вхідні дані (креативність) для інновацій. Лише завдяки такому ставленню до найважливішого нематеріального активу бізнесу — креативності — на Заході відбувся прорив до ринку нових технологій. Саме такий підхід зображено на рисунку 1.

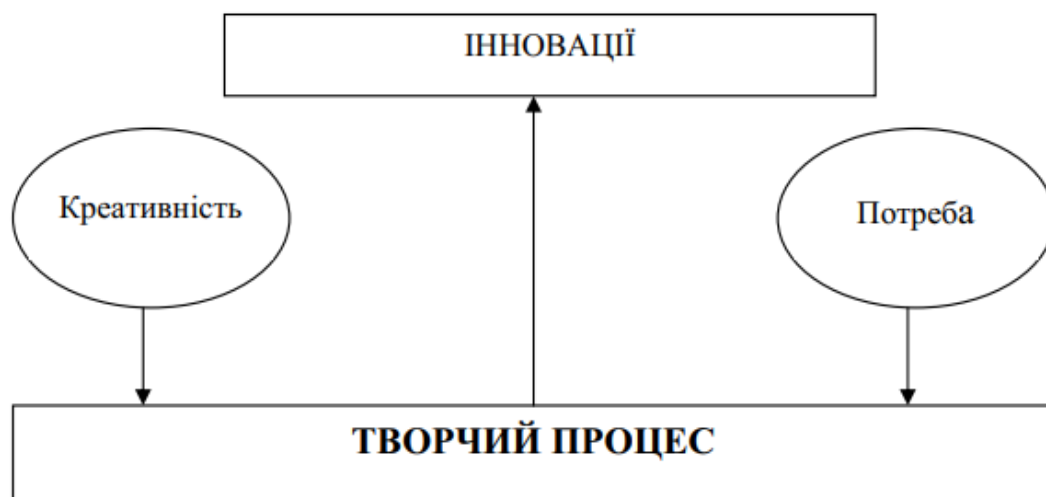


Рис. 1. Наукові дослідження в майбутньому

Вперше журнал Business Week ввів поняття креативної економіки в серпні 2000 року. Потім Джон Хокінс у своїй книзі з відповідною назвою «Креативна економіка» (2001) спробував простежити її вплив у світовому масштабі.

Він запропонував розділити креативну економіку на 15 галузей «креативної індустрії», які включають програмування, дослідження та конструкторські розробки, а також індустрії креативного змісту, такі як кіно та музика. Ці індустрії виробляють інтелектуальну власність у вигляді патентів, авторських прав, торгових марок та оригінальних розробок. Приблизний річний дохід від цих 15 креативних галузей за 1999 рік Хокінс оцінював у 2,24 трлн доларів.

Креативна економіка США лідирує у світі з великим відривом: її дохід у 960 млрд доларів перевищує 40 % від загальної суми доходів, при цьому в світових витратах на науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) США також витрачає більше ніж 40 %. Звичайно ж, креативність не є вирішенням всіх проблем, але є низка галузей, які, безумовно, вимагають творчого підходу, наприклад, створення нових технологій, поліпшення робочого клімату компанії, формування іміджу, розвиток корпоративної культури.

Прикладні аспекти креативного менеджменту насамперед пов'язують із інноваціями та нововведеннями. Управлінню креативністю слід приділяти належну увагу, незважаючи на те, що вигоди від використання креативності можуть бути тільки в довгостроковій перспективі. А ось підвищення якості управлінських рішень та їх інтенсифікації на всіх рівнях - від загальнодержавного до конкретного робочого місця - можна добиватися вже зараз.

У свою чергу, креативний менеджмент необхідний під час розробки безперервних інновацій у продуктах і послугах, реінжинірингу та модернізації, поліпшенні просування товарів на ринки, визначенні викликів і точок зростання підприємств.

Отже, вся система менеджменту вступає в нову фазу розвитку і відбувається переосмислення основ творчості. Застосування нестандартних творчих ідей і рішень у бізнесі й управлінні є наслідком підвищення напруженості конкурентної боротьби. Вона базується на нових технологіях, сучасних маркетингових ідеях, вдосконаленні реклами, активнішому використанні нетрадиційних інструментів - москітного маркетингу, маркетингу подій і вражень. Водночас інноваційний менеджмент вимагає ще більшої кількості креативних рішень, творчих ініціатив керівників і виконавців.

Слід враховувати, що креативні рішення завжди характеризуються високою мірою ризику, навіть непередбачуваністю. Звідси необхідність взаємозв'язку мистецтва і наукового підходу в управлінні. Варто зазначити, що структурну гнучкість та інноваційний потенціал забезпечує саме креативність. Якісний креатив є однією з умов успішного просування компанії на ринку. Він здатний виділити фірму серед конкурентів, повідомити споживачу про унікальність товарної пропозиції і методично напрацьовувати капіталізацію бренду.

Системний підхід до креативності наведено на рисунку 2.

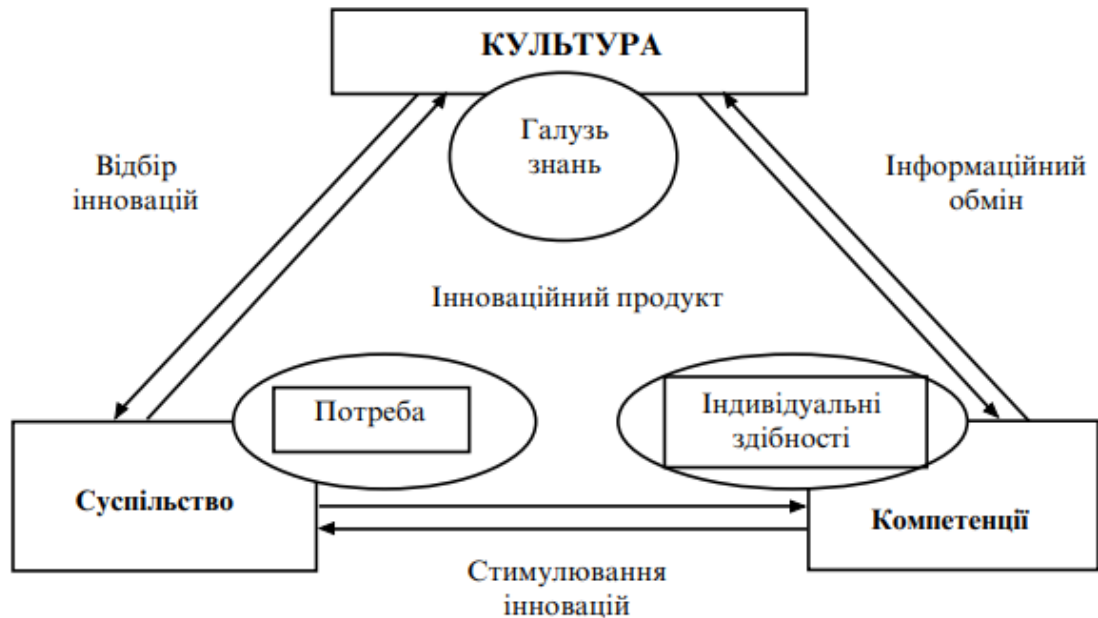


Рис. 2. Системний підхід до креативності

Процеси глобалізації поступово зумовлюють конкуренцію в бізнесі за креативністю торгових марок. Це пов'язано з тим, що будь-який правильно створений образ працює як сам по собі, так і концептуально. Пошук нових різновидів і форм допомагає трансформуватися компаніям у так звані інтелектуальні організації.

Інтелектуальна організація повинна фокусуватися на майбутньому, яке вона хоче створити (проактивний підхід).

Її ключова мета - добиватися успіху в світі швидкості та невизначеності, сприймаючи їх не як перешкоди, а як нові можливості, перетворюючи їх на свої конкурентні переваги.

Кредо інтелектуальної організації: «Думай глобально, дій локально» і «Думай із майбутнього в сьогоднішній день».

Невід'ємною частиною інтелектуальної організації, її «мозковим центром» є креативний ситуаційний центр (КСЦ), призначений для завдань стратегічного планування та оперативно-диспетчерського управління.

Креативні ситуаційні центри дозволяють підвищити якість рішень, що сприймаються насамперед за рахунок використання системно-креативного підходу до розробки та реалізації управлінських рішень.

Для ефективного управління креативом треба знати управлінські підходи і при цьому розуміти специфіку креативної діяльності. Такі складові дозволять створити ефективну креативну службу, де поява інноваційних ідей буде результатом створення атмосфери творчості, грамотно побудованого управління творчим процесом, пошуку методів і прийомів, необхідних для вирішення творчих завдань. Водночас, необхідно

пам'ятати, що творчий характер праці персоналу підприємства завжди є додатковим ризиком для власника, оскільки передбачає додаткову свободу, зниження контролю, підвищення довіри. Отже, креативна сфера діяльності підприємств та організацій є однією з найскладніших для прогнозування і досягнення результату, визначення можливих перспектив упровадження інноваційних розробок.

4. Управління креативністю на підприємстві

Шукати нові нестандартні рішення і завойовувати лідерські позиції або поступитися конкурентам - ось очевидна альтернатива для підприємств, що працюють в епоху економіки знань.

Відмінності між традиційною логікою і логікою ціннісних інновацій визначають п'ять аспектів стратегії:

Галузеві стереотипи. Багато компаній сприймають умови, що склалися в галузі, як даність. Компанії-новатори незалежно від стану справ у інших представників галузі шукають несподівані, феєричні ідеї, прагнучи досягти квантового стрибка цінності.

Стратегічна домінанта. Під час побудови стратегії багато компаній орієнтуються на конкурентів, традиційна логіка приводить компанії до боротьби за збільшення частки ринку. Логіка цінних інновацій зумовлює панівне становище на ринку за допомогою гігантського цінного стрибка. Оскільки компанії-новатори не фокусують увагу на суперництві, вони здатні виокремити серед факторів конкуренції ті, які мають виняткову цінність в очах споживача.

Споживачі. Багато компаній бачать своє зростання у збереженні та розширенні клієнтської бази. Натомість щоб вишукувати відмінності в середовищі споживачів, новатори концентруються на значущих перевагах, спільних для більшості. Згідно з логікою споживчого вибору інновацій більшість людей згодна поступитися економічними вигодами на користь максималізації їх корисності за отримання значно більшої споживчої вартості.

Активи та компетенції. Багато компаній розглядають можливі стратегії через призму активів і компетенцій. Вони ставлять запитання: «Що ми можемо зробити?» Цінні новатори запитують: «А що, якщо почати з нуля?» Вони оцінюють можливості бізнесу без упередженості. Пропозиція товарів і послуг. Як правило, конкуренція між учасниками ринку обмежена звичними рамками традиційної для галузі пропозиції товарів і послуг. Компанії-новатори часто виходять за ці рамки. Вони прагнуть запропонувати споживачеві комплексне вирішення проблем, намагаючись усунути незручності, з якими йому раніше доводилося миритися.

Переосмисливши стратегічну логіку компанії і направивши її в русло цінних інновацій, слід відповісти на чотири запитання. Від яких традиційних для галузі компонентів є можливість відмовитися? Які параметри можна знизити щодо прийнятих у галузі стандартів? Які характеристики необхідно підняти вище прийнятих у галузі? Які можливості, не запропоновані раніше, потрібно створити?

Інтелектуалізація діяльності підприємства в електронну еру - це процес формування знання як форми «нематеріального капіталу» і використання інформаційної технології та систем (IT&S) для того, щоб зробити можливими одержання та використання знань.

Інтелектуальне підприємство - це ефективна форма вкладення капіталу, яка має специфічні якості в деяких вирішальних сферах діяльності.

До них відносять: інтелектуальний (традиційний та евристичний) менеджмент; інноваційні механізми; ділові механізми (капітал, партнерство і конкуренція);

механізми адаптації підприємства на ринку; систему якості; інвестиційну привабливість підприємства.

Інтелектуальне підприємство (ІП) будується на принципах навчання, адаптації, скорочення циклу «дослідження – виробництво»; «спіралі прогресу».

«Спіраль прогресу» утворюється послідовністю циклів «дослідження – виробництво», кожен з яких збільшує ефективність виробництва і якості продукції. «Спіраль прогресу» заснована на самоорганізації, навчанні й адаптації. Найефективніше використовує капітал інтелектуальне підприємство, що забезпечує самоорганізацію, навчання й адаптацію в умовах швидких змін.

Формула ІП має вигляд:

$$ІП = \text{далекоглядність} + \text{самоорганізація} + \text{адаптація} \quad (3)$$

Це визначення відображає властиву підприємству здатність до самоорганізації та органічно властиві інтелекту далекоглядність і адаптивність. Важливо, що в такій організації конкретний співробітник зможе максимально проявити свій творчий потенціал.

Виділяють такі критерії інтелектуальності підприємства:

1) критерієм ІП і кожного працівника (Q) є співвідношення, яке можна виразити так:

$$Q = VC/R,$$

де VC (value created) — створена вартість; R (resources) — витрачені ресурси;

2) кількість «спіралей прогресу», що контролюються (лідуючі позиції в технології, виробництві та на світовому ринку), за допомогою яких вирішуються завдання управління капіталом в умовах змін;

3) рентабельність талантів. На додачу до таких ключових показників, як ROI (return on investment - рентабельність інвестицій) і ROA (return on assets — рентабельність активів), передбачається, що сучасні організації використовуватимуть коефіцієнт, який можна назвати ROT (return on talents - рентабельність талантів).

ROT відображає віддачу від інвестицій у людей. Цей коефіцієнт показує, чи наймають менеджери потрібних людей і наскільки ефективно менеджери використовують їх для досягнення ділового успіху. ROT може бути кількісним або якісним показником залежно від бажання керівника. Щоб домогтися віддачі від вкладень, менеджери повинні постійно вимірювати коефіцієнт ROT, сприяти його поступовому зростанню, переміщати талановитих людей по різних позиціях в організації.

ТЕМА 4. ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

ПЛАН

1. Інноваційна політика підприємства: процесний підхід.
2. Моделювання бізнес-процесів в організації.
3. Аналіз та оптимізація бізнес-процесів.

1. Інноваційна політика підприємства: процесний підхід

На сьогодні наявність ефективної інноваційної стратегії підприємства важлива для його виживання на ринку за умов мінливого зовнішнього середовища. Посилення конкуренції внаслідок розвитку глобалізаційних процесів і швидка зміна вподобань споживачів активізує компанії створювати та комерціалізувати інновації. Щоб

інвестиції в інновації принесли найбільшу віддачу в прибутковості й забезпечили розвиток компанії у коротко- та довгостроковому періодах, важливо усвідомлювати, які саме фактори впливають на успішність інновації та як вони народжуються.

Інноваційний процес - це процес створення, освоєння і поширення техніко-економічних ідей, практичне застосування яких приводить до отримання певного суспільно-економічного ефекту.

Інноваційна політика підприємства - це процес ухвалення рішень щодо створення нових ідей, товарів, послуг.

Як правило, людина шукає варіанти розв'язання складних завдань у галузі та науках, в яких вона є фахівцем. Людина свідомо не занурюється в суміжні галузі, про які має вельми поверхневу уяву. Для нескладних завдань в межах однієї професії або галузі професійні знання грають надзвичайно важливу роль. Проте за наявності складних завдань процес ухвалення рішення пригальмовується. Це стається тому, що відбувається нав'язування звичного уявлення про предмет або проблему. Водночас дилетант не знайомий з обмеженнями галузі, здатний зробити крок убік і знайти принципово нове рішення.

Отже, для формування інноваційної політики керівництву підприємства потрібно не обмежуватись у пошуку нових ідей. Розуміння основ функціонування процесів надзвичайно важливе для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Процес, який не відповідає потребам організації, постійно чинитиме перепони її ефективній діяльності.

Процес - це діяльність організації, яка перетворює вхід на вихід і в такий спосіб створює цінність для споживача (рис. 1).

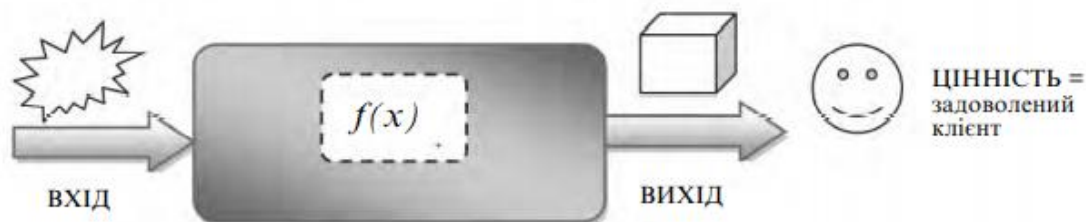


Рис. 1. Модель бізнес-процесу

Роль бізнес-процесу в управлінні бізнесом:

1. Місія бізнесу - створення цінності для споживача.
2. Саме в бізнес-процесах створюється цінність для споживачів.
3. Успіх у бізнесі базується на досконалій реалізації ідеї бізнесу в бізнес-процесах.
4. Досконала реалізація ідеї бізнесу досягається шляхом:
 - довершеного дизайну процесів;
 - відповідних людей, що їх реалізують;
 - відповідного середовища.

Визначення:

Стандарт ISO 9000:2000

Бізнес-процес - це сукупність різновидів діяльності, в межах якої на вході використовується один чи більше різновидів ресурсів і в результаті якої на виході створюється продукт, який має цінність для споживача.

Майкл Хаммер, Джеймс Чампі

Бізнес-процес - це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (послідовність робіт), яка згідно з визначеною технологією перетворює вхід на вихід, що представляє цінність для споживача.

В. Ретін

Бізнес-процес - будь-яка діяльність або сукупність діяльностей, що має вхідний продукт, додає цінність до нього та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача. Процес використовує організаційні ресурси для забезпечення відповідного результату.

Необхідність розробляти нову продукцію і швидко виводити її на ринок - це завдання, з яким зустрічаються виробники в будь-якій галузі промисловості.

Цей процес складається з трьох основних функцій: **маркетинг, створення продукту та його виробництво.**

Маркетинг виробляє пропозицію щодо створення нового продукту і забезпечує інформацією про технічні характеристики товарів, які вже присутні на ринку. Розробники продукту несуть відповідальність за обґрунтування технічної концепції продукту та удосконалення кінцевого проекту.

Виробництво відповідає за вибір і модифікацію технологічних процесів, які потрібні для випуску нового продукту.

Реінжиніринг - фундаментальний перегляд бізнес-процесів, радикальне перепроєктування, спрямоване на досягнення суттєвого поліпшення основних показників їхньої ефективності.

Концепція реінжинірингу існує більше ніж три десятиліття. В авангарді впровадження змін у бізнес-процесах стояли виробничники, які постійно використовували реінжиніринг через спільне проектування, бережливе виробництво, групові технології, тотальне управління якістю тощо. Реінжиніринг, як правило, пов'язаний з радикальними одномоментними змінами на основі інновацій.

Принципи реінжинірингу:

1. Організувати досягнення результату, а не виконання завдання.
2. Удосконалювати процес повинні ті, хто створює результати процесу.
3. Впровадити процедуру опрацювання інформації в ту роботу, де ця інформація збирається.
4. Ставитися до географічно розкиданих ресурсів як до централізованих.
5. Поєднувати паралельні різновиди діяльності, а не їхні результати.
6. Ухвалювати рішення впродовж виконання робіт і контролювати сам процес.
7. Вводити інформацію тільки один раз у вихідній точці.

Критерії ефективності процесу проектування продукту

Категорія удосконалення	Критерії	Вплив на чинники конкурентоспроможності
Час освоєння нового продукту	Частота виводу на ринок нового продукту. Період між формулюванням вихідної концепції і виводом продукту на ринок. Співвідношення фактичного і потенційного обсягу виробництва. Частка очікуваних продажів нових продуктів у загальному збуті	Швидкість реакції на зміни потреб споживачів. Якість проектування на рівні ринку. Частота реалізації моделі та тривалість життєвого циклу моделі
Продуктивність	Час, який витрачається на виконання одного проекту. Вартість матеріалів і інструментарію на один проект. Співвідношення фактичних та планових показників	Кількість проектів на новизну та широту асортименту. Частково проекти на освоєння нових ринків
Якість	Відповідність технічним потребам – надійність під час експлуатації; Дизайн – удосконалення та задоволення потреб результативність заводська та галузева	Репутація. Прибутковість, частка ринку

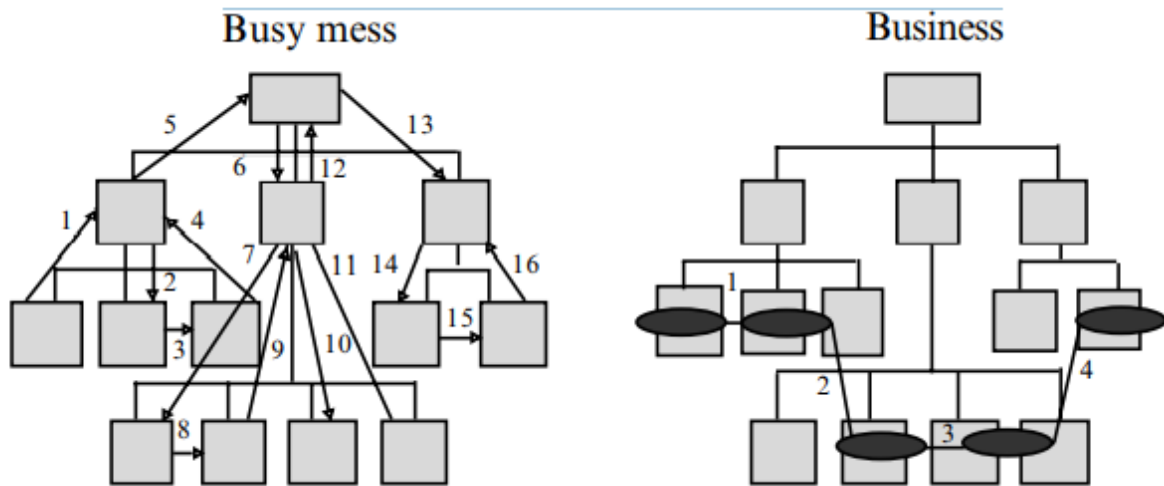


Рис. 2. Логіка бізнес-процесів

2. Моделювання бізнес-процесів в організації

Завдяки моделюванню бізнес-процесів в організації процес стає керованим, оскільки з'являється відповідальний за нього, команда процесу, яка проводить його оптимізацію, а також документування процесу, яким закріплюються усі зміни, що здійснюються. Як правило, завданнями моделювання бізнес-процесів для компанії є

підвищення керованості. Скільки і які саме мають бути процеси в організації, визначають, виходячи з її мети та стратегії досягнення.

Категорії та типи бізнес-процесів:

- власник бізнес-процесу - посадова особа, яка має у розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, інформацію про бізнес-процес, управляє його перебігом і несе відповідальність за результати й ефективність бізнес-процесу;

- ресурс бізнес-процесу - матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, проте не є входом процесу;

- вхід бізнес-процесу - ресурс, необхідний для виконання бізнес-процесу;

- вихід бізнес-процесу - результат, продукт, послуга виконання бізнеспроцесу;

- документообіг - система документального забезпечення організації;

- показники бізнес-процесу - кількісні та якісні параметри, що характеризують бізнес-процес і його результат;

- регламент бізнес-процесу - документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців і порядок ухвалення рішення;

- основні бізнес-процеси - ключові бізнес-процеси, відображають сутність компанії. У межах цих процесів створюється основна цінність для зовнішніх клієнтів;

- забезпечуючі бізнес-процеси - спрямовані на ефективне виконання основних процесів компанії, що забезпечують «готовність» її бізнесу;

- бізнес-процеси розвитку - діяльність у напрямку удосконалення і розвитку організації, її продуктів та інфраструктури;

- бізнес-процеси управління - процеси, спрямовані на управління діяльністю організації, її функціями, загальними для компанії.

Для визначення початку та завершення процесу використовується поняття «подія». Одні події змінюють інші. Зміна дій відбувається у чітко визначеному порядку, який визначається подіями. Подія лише констатує факт, тому вона не має тривалості у часі. Під час визначення події у моделях бізнес-процесів до нього включають об'єкт, стан якого описує подія, та безпосередньо опис самого стану. Наприклад: «Замовлення зроблено», «Товар є на складі».

Будь-який процес завжди починається та закінчується подією. Опис бізнес-процесу - це його «креслення», створивши його, можна керувати процесом, змінювати тощо.

Елементи опису бізнес-процесу: функції (операції, дії); події (стан); ресурси; продукти (послуги).



Рис. 3. Управлінський цикл

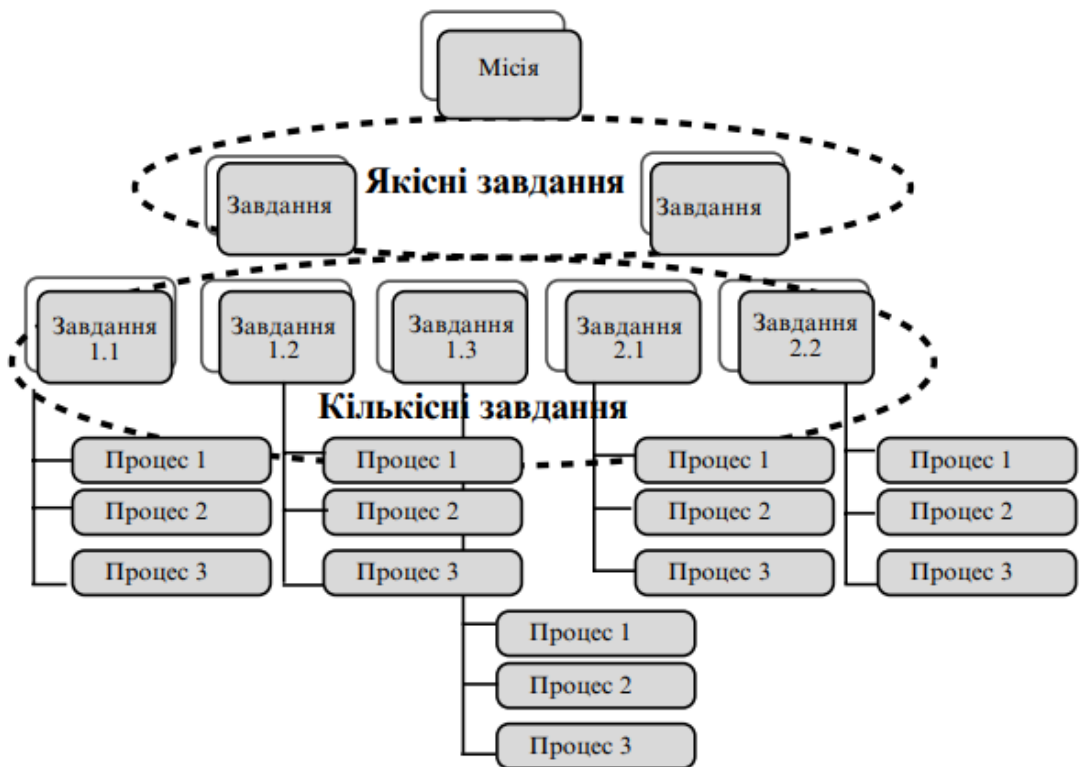


Рис. 4. Бізнес-процес

Алгоритм опису бізнес-процесу:

Крок 1. Визначення зовнішніх клієнтів організації і входи/виходи для організації загалом.

Крок 2. Складення переліку основних бізнес-процесів організації, що формують зовнішні виходи.

Крок 3. Визначення внутрішніх входів/виходів кожного процесу і допоміжних бізнес-процесів.

Крок 4. Описання кожного бізнес-процесу у вигляді набору функцій.

Крок 5. Розподіл функцій за підрозділами організації.

Крок 6. Детальний опис процесів за допомогою засобів опису.

Крок 7. Складання регламентів за кожним бізнес-процесом. Формування матриці відповідальності за кожним бізнес-процесом.

Аналіз проблем організації:

- за напрямками;
- за підрозділами.

Таблиця 3 Формати опису бізнес-процесів

Формат опису бізнес-процесу	Переваги	Недоліки
Текстовий	Простота, не треба спеціально вивчати	Низька якість структуризації та формалізації
Табличний	Добре структурована	Слабкі можливості для відображення розгалуження процесів
Графічний	Наочно, добре сприймається	Необхідно мати відповідне ПО, навчати персонал

Графічний формат опису завдяки програмному забезпеченню нині найпопулярніший.

3. Аналіз та оптимізація бізнес-процесів

Більшість пропозицій з оптимізації бізнес-процесів з'являються вже на етапі простого логічного аналізу опису процесу. Стають очевидними такі чинники: дублювання операцій, неефективний розподіл посадових обов'язків і часта передача результатів з відділу у відділ.

Всі методи оптимізації бізнес-процесів умовно можна поділити на три великі групи:

- 1) формалізовані універсально-принципові (ФУП-методи);
- 2) бенчмаркінг;
- 3) методи групової роботи.

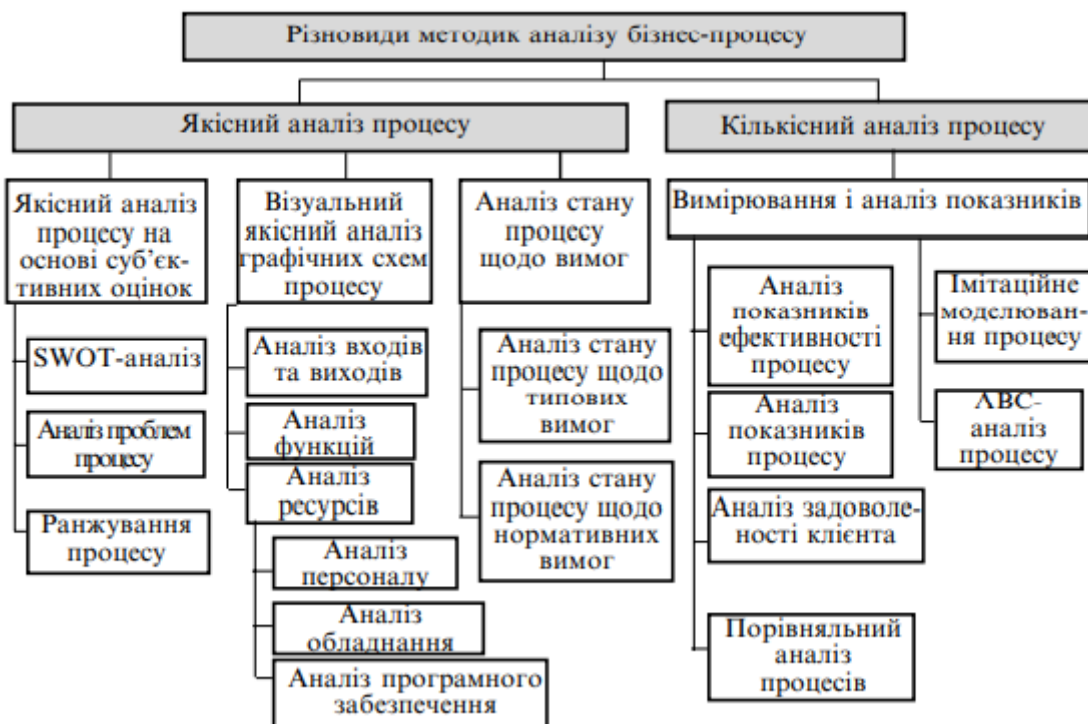


Рис. 5. Аналіз бізнес-процесу

Формалізовані універсально-принципові (ФУП) методи засновані на застосуванні узагальнень з успішного досвіду та формалізованих принципів для побудови ефективних бізнес-процесів. Ці методи є універсальними, вони підходять для оптимізації будь-яких бізнес-процесів для будь-якого бізнесу і практично не залежать від його специфіки.

Методи бенчмаркінгу засновані на вивченні, аналізі й подальшому копіюванні елементів процесів успішних компаній, що займаються схожими видами діяльності. Претендентами на вивчення і копіювання їхнього успішного досвіду передусім є лідери-конкуренти. Практика показує, що останнім часом багато компаній ефективно впровадили технологічні ноу-хау, запозичивши їх у компаній, що працюють в інших галузях бізнесу. Наприклад, багато ефективних методів підвищення якості, використовувані різноманітними компаніями, були запозичені з автомобільної промисловості.

Методи групової роботи - об'єднання різних технологій роботи в команді: метод мозкового штурму, метод групового розв'язання завдань і т. ін. Використання цієї групи методів дозволяє розробити нові, раніше невідомі ефективні рішення, що дає змогу компанії бути лідером з використовуваних технологій.

Основні напрями оптимізації бізнес-процесів

1. Усунення неефективних процедур. Доволі часто відбувається кілька послідовних узгоджень документів, договорів, ухвалених рішень. При цьому, можливо, деякі з них - формальність, що склалася. Такі функції повинні зникнути з процесу «як належить». Під час такого аналізу треба щоразу ставити запитання до кожної функції: чи можливо виконання процесу без цієї операції? Для усунення неефективних процедур можна використовувати механізм розширення відповідальності та делегування повноважень.

2. Узгодження паралельних робіт. Під час створення складних продуктів (як інформації, так і матеріальних ресурсів) виникають ситуації, коли кілька підрозділів виконують паралельні роботи, потім намагаються погоджувати отриманий результат.

Прикладом такого бізнес-процесу є процес формування фінансового плану підприємства.

3. Фіксування інформації і включення процесів опрацювання інформації в реальну роботу. Використання цього принципу передбачає одноразове занесення інформації в єдину облікову систему на місці її виникнення. Результатом застосування принципу є скорочення документообігу між підрозділами, зниження кількості помилок під час передачі інформації, скорочення часу виконання процесу.

4. Аналіз витрат ресурсів за операціями. Аналіз витрат ресурсів за операціями містить розрахунок вартості операцій, що виконуються під час виробництва продукції, а потім калькуляцію собівартості на основі даних про витрати. Перевага такого обліку - можливість аналізу бізнес-процесу у витратах за операціями. Це дозволяє розраховувати ефективність рішень з оптимізації бізнес-процесу. Недоліком є його складність і, отже, високі витрати. Тут необхідно знайти оптимальне співвідношення між ефектом від підвищення точності обліку, можливості ефективного аналізу, ухвалення рішень і зростанням витрат на облік.

5. Оптимізація часових показників бізнес-процесу. Визначення періодичності та частоти виконання функції, а також тривалості процесу. Розрахунок загальної тривалості процесу на основі інформації про тривалість кожної функції процесу. Усунення часових розривів - це виявлення тимчасових розривів у бізнес-процесах і усунення часу простою. Для його застосування, по-перше, розробляється схема певного бізнес-процесу «як має бути», проводиться його тимчасова інвентаризація на наявність тимчасових розривів, яка показує, що загальна тривалість всіх робіт бізнес-процесу становить - x годин, тоді як, власне, бізнес-процес має тривалість - y годин. При цьому в бізнес-процесі частку часу ($y-x$) займають так звані глобальні тимчасові розриви, які були простоями між роботами процесу, викликані неоптимально спланованим календарним графіком виконання робіт, наприклад, денним режимом роботи складу тощо.

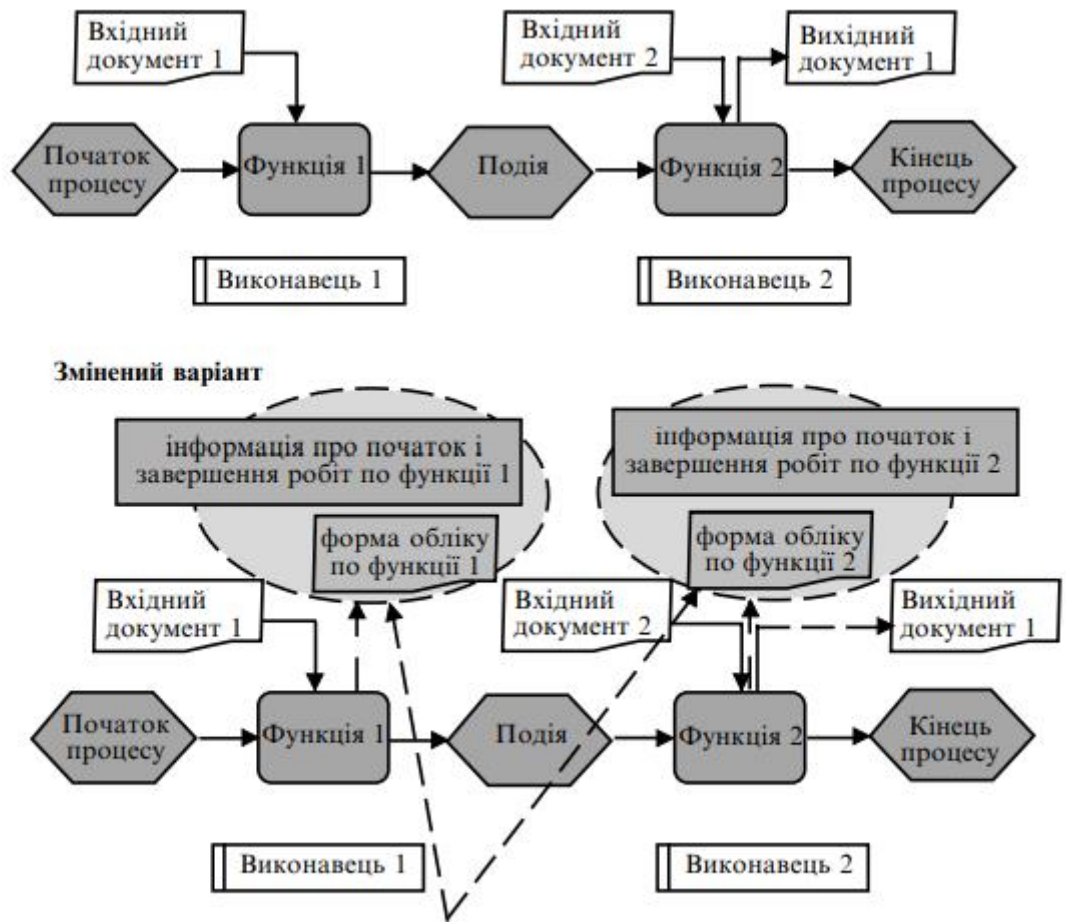


Рис. 6. Оптимізація бізнес-процесу

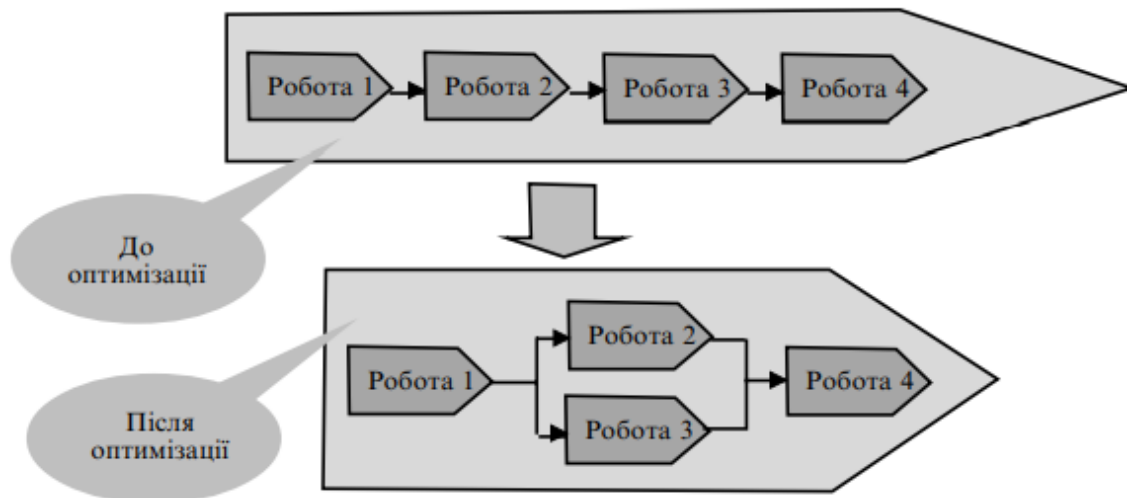


Рис. 7. Урізання часу процесу за рахунок запаралелювання процесу

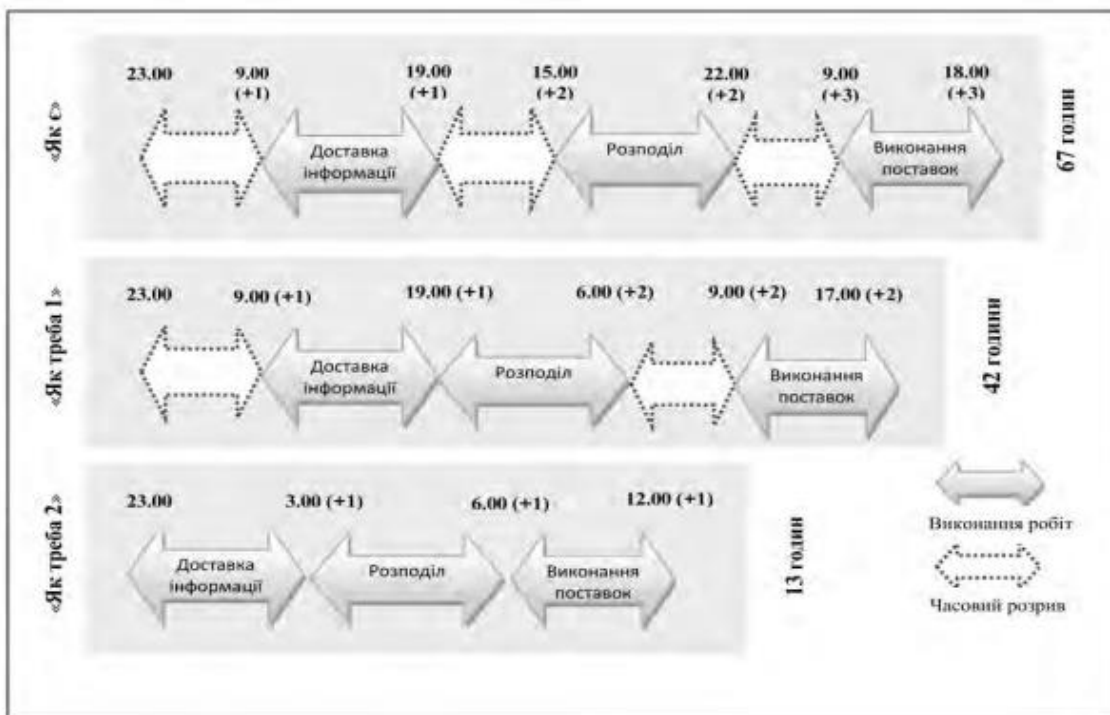


Рис. 8. Усунення часових розривів

КЕЙС: Інструменти виявлення проблем на підприємстві - побудова дерева проблем

Виявлення і усунення проблем



- **опитування клієнтів:** треба зосередитися на аналізі відданості клієнтів; пошук відповіді на запитання: що стримує клієнтів від покупок - гаманець чи чутливість до цін конкурента;

- **аналіз відхилень:** досліджується рівень досконалості компанії, як правило, у порівнянні з очікуваннями клієнта або процесами у конкурента;

- дослідження думок працівників: виявлення критичного ставлення працівників до процесів у компанії важливе тільки за умов упровадження їхніх пропозицій;
- модель 5 сил Портера: традиційна модель Портера доволі часто доповнюється аналізом ланцюга створення цінності для клієнта та SWOT-аналізом.

Модель 5 сил Портера

5 сил Портера - модель для компанії будь-якого розміру і з будь-якої галузі, яка дозволяє досить швидко сформувати стратегію розвитку компанії навіть на декілька років уперед. Також, якщо потрібно, до цієї моделі легко додати зовнішні сили, які тиснуть на всі компанії, зокрема державне регулювання, макроекономіка, розвиток нових технологій тощо.

Модель 5 сил Портера описує фактори, що формують конкурентне середовище. Додаткову цінність вона має тому, що в неї легко можна додати фактор корупції і врахувати бізнес-реалії конкретної держави. Знайти баланс у цій моделі - означає утримати прибутковість, втратити його - отримати збитки, вийти з ринку або провалитися під час входу на нього. Отже, розберемося, що це за сили.



Перша сила. Нові конкуренти

Якщо відкрити бізнес у галузі складно, вірогідність того, що з'являться нові гравці, невелика. Складність виходу на ринок може проявлятися у браку технологій, відсутності спеціалістів, великих початкових витратах, відсутності каналів дистрибуції, необхідності отримати ліцензію тощо. Складність потрібно оцінювати не в загальному, а для конкретного бізнес-плану.

Наприклад, щоб відкрити нову авіакомпанію, необхідно придбати або взяти в лізинг літаки, знайти відповідний персонал, отримати ліцензію, дозволи та маршрути, налагодити продажі. Зробити все це досить важко і здається, що галузь авіаперевезень надійно захищена від новачків. Насправді лібералізація ринку і доступний лізинг

дозволяють компаніям швидко виходити на ринок і захоплювати значну його частку — це легко побачити на прикладі діяльності лоукостерів в Україні.

Друга сила. Ринкова сила постачальників

Ця сила показує, наскільки постачальники контролюють ринки: якою мірою вони спроможні впливати на ціну і якість продукції або послуг. Чим більше на ринку продавців і чим менший їхній потенційний вплив, тим легше вибрати контрагента, отримати знижку або пільгову ціну та утримувати видатки компанії на певному рівні.

Але не завжди мала кількість продавців означає високі ціни, шантаж і тиск. У цивільному авіабудуванні лише дві компанії Airbus і Boeing утримують величезну частку ринку, але це не заважає їм виготовляти якісну продукцію і надавати гідний рівень сервісу. Цьому сприяє дуже напружена конкуренція між компаніями, що вимагає постійного розвитку та створення нових конкурентних переваг.

Третя сила. Ринкова сила покупців

На одному ринку покупці можуть легко змінити постачальника, знайти товару заміну або бойкотувати компанію через будь-яку причину. На іншому - знайти альтернативу або відмовитись від продукції дуже важко. Спробуйте придбати автомобіль - знайдете в інтернеті тисячі пропозицій різних марок, моделей машин, нових і вживаних. Спробуйте змінити операційну систему на вашому комп'ютері - доведеться обирати серед версій Windows, можливо, вдасться впоратися з Linux, останній варіант - операційна система від Apple в комплекті з їхньою продукцією. Та й все.

Якщо повернутися до авіакомпаній: пасажери мають безліч опцій при виборі авіарейсу - є прямі та з пересадкою; сайти-агрегатори пропозицій допомагають зекономити, а для того, щоб змінити авіакомпанію, не треба витратити додаткові кошти - доведеться лише перейти з одного сайту на інший.

Четверта сила. Доступність альтернативних продуктів

Часто споживач може не тільки змінити постачальника, а навіть відмовитись від товару чи послуги на користь альтернативного продукту, продукту-замісника. Можна обирати напій серед десятків брендів кави, а придбати чай. В підсумку споживачу потрібно вгамувати спрагу та отримати заряд бадьорості, як це зробити - його вибір.

Користувачу авіаліній насамперед необхідне переміщення в просторі або враження в пункті призначення. Перше з успіхом забезпечують: залізниця, автобусні перевезення, власний автомобіль. Друге - журнали National Geographic і такі програми, як "Орел і решка", якщо ви турист, або месенджери та соціальні мережі, якщо вам потрібно їхати у відраження.

П'ята сила. Суперництво наявних конкурентів

В цій частині моделі Портера вивчається можливість конкурентів, які вже існують, впливати на те, що відбувається в галузі. На них теж діють всі вищевказані сили, і вони теж мають боротися з таким самим тиском.

Якщо склалась ситуація, що у конкурентів висока маржинальність, то є велика ймовірність, що одна чи декілька компаній почнуть цінову або рекламну війну з метою збільшити власну частку ринку. Так само може вчинити фірма, яка вже домінує в галузі і бажає ще більше послабити позиції інших організацій. Зараз це можна спостерігати на прикладі демпінгу цін на нафту з боку держав, які є найбільшими виробниками.

В глобальній авіаіндустрії не існує монополії, і навіть найбільші ринки — висококонкурентні. В США лідер галузі (до речі, найбільша авіакомпанія світу American Airlines) утримує 17,6% національних продажів, а United Airlines, яка знаходиться на 4 місці, - 14,9%. Компаній на ринку багато, можливість підвищувати ціни на квитки обмежують лоукостери, тож суперництво в галузі високе.

Як працювати з моделлю Портера

Потрібно проаналізувати всі сили окремо та в сукупності. Для цього необхідно скласти таблицю. Визначте, за якими параметрами ви будете оцінювати кожен тиск. Встановіть бали за різні рівні тиску. Наприклад, 3 бали за високий тиск, 2 - за середній, 1 - за низький. Далі проведіть оцінку, вибравши відповідні варіанти. Якщо в вашій галузі компаній багато, то за кількість ви ставите найвищий бал. Якщо при цьому кожна з компаній пропонує продукти, які значно відрізняються один від одного, то за рівень розмаїття продукту бал буде найнижчим, тому що це зменшує конкуренцію. І так далі.

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість балів	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
			+
Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Сповільнення зростання	Високий
		+	
Рівень диференціації	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими ознаками, але відрізняється додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
	+		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення доходу
		+	
Підсумковий бал	8		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Рис.9. Оцінка сили тиску наявних конкурентів.

Зробіть те ж саме для всіх інших сил. Наприкінці підрахуйте бали і на базі отриманих результатів зробіть висновки, чи варто заходити на новий ринок, чи є сенс залишатися на старому, що змінити для того, щоб покращити власні позиції та обійти конкурентів.

Наприклад, якщо на ринку багато компаній, які пропонують майже однаковий продукт, варто подумати, як зробити власну пропозицію унікальною. Можливо, варто об'єднатися з деякими конкурентами в мережу, щоб збільшити частку ринку. Або більше уваги приділити не товарам, а сервісу. Чи все одразу.

Але стратегія не має бути статичною - конкурентне середовище постійно змінюється. Тому доведеться її постійно корегувати та змінювати вхідні дані в моделі. Вимоги до інформації для аналізу так само високі - будь-яка дрібниця, якою знехтували, як неможливою або не перспективною, може зламати всю модель.

SWOT-аналіз

Бізнес не вічний двигун, запустивши який можна спокійно займатись іншими справами. Якщо ваша мета не просто відкрити компанію, а зробити її успішною, прибутковою та конкурентоспроможною, навчіться приймати об'єктивні та виважені рішення.

Для цього необхідно чітко розуміти позиції компанії на ринку, можливі перспективи та наявні проблеми. І напевно чимось допоможе розібратися в ситуації краще, ніж SWOT-аналіз. Цей метод завдячує своєю появою групі авторів книги Business Policy, Text and Cases, що побачила світ у 1969 році. Вже майже 50 років SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного планування.

Абревіатура цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

Найважливіше завдання SWOT-аналізу — допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

Існує безліч ситуацій, що передбачають застосування SWOT-аналізу:

- запуск стартапів, нових напрямків бізнесу;
- перегляд внутрішньої політики компанії;
- розгляд варіантів та можливостей перебудови бізнесу;
- перевірка правильності заданого курсу розвитку;
- покращення бізнес-процесів;
- для загального розуміння ситуації, що склалася на ринку.

Дехто з керівників воліє проводити SWOT-аналіз самотужки, адже зазвичай саме вони бачать цілісну картину та визначають напрямок розвитку бізнесу. Однак краще, коли у розгляді бере участь команда з кількох спеціалістів із різних департаментів. Це допомагає визначити та вивчити «сліпі зони», які можуть негативно впливати на стан бізнесу чи на відносини з клієнтами.

Елементи SWOT-аналізу

Метод використовує 4 ключові елементи: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Задля зручності їх зображують у вигляді таблиці з 4-х стовпців.

Внутрішні чинники

До цієї групи належать сильні (S) та слабкі сторони бізнесу (W), і саме з їхнього вивчення починають аналіз. Внутрішні чинники визначаються ресурсами, які є у розпорядженні компанії, а також процесами, на які організація має безпосередній вплив.

Позиції компанії оцінюють за такими критеріями:

- фінансові ресурси: джерела фінансування, можливості отримання доходу, інвестиції;
- фізичні ресурси: обладнання, місцеположення, нерухомість;
- людські ресурси: співробітники, цільова аудиторія, волонтери;
- доступ до природних ресурсів, патенти, авторські права;
- внутрішні процеси: тренінги, мотиваційні програми для персоналу та програми лояльності для клієнтів, ієрархічна структура відділів тощо.

Питання, що допоможуть розкрити сильні сторони бізнесу:

Що ми робимо краще, ніж конкуренти? Які наші переваги з погляду клієнтів? Чи є у нас унікальна торговельна пропозиція?

Розглядайте ситуацію об'єктивно: якщо ваша продукція гарної якості, але не виділяється за цим показником серед конкурентів, це не може враховуватися як сильна сторона.

Щоб зрозуміти недоліки організації, запитайте себе:

Що можна покращити в самій продукції чи у сервісі? Які негативні відгуки залишають клієнти? Що зменшує дохід? Чи є речі, які конкуренти роблять краще?

Зовнішні чинники

Тільки після того, як було досконально розглянуто та оцінено внутрішні чинники, переходять до аналізу можливостей (О) і загроз (Т), що прямо чи опосередковано впливають на бізнес. Організація не здатна контролювати ці процеси, однак повинна їх знати та враховувати під час розробки стратегії.

До зовнішніх чинників належать:

- ринкові тенденції: поява нових продуктів чи технологій, зміни споживчих вподобань цільової аудиторії;
- відносини з клієнтами та постачальниками;
- економічні тенденції: глобалізація чи захист національних виробників, конкуренція, зміна світового попиту;
- зовнішнє фінансування;
- демографічні показники: чисельність та вік населення, купівельна спроможність, цінності;
- політичні, екологічні, економічні обмеження та регуляції — ліцензії, квоти та ін.

Щоб полегшити процес аналізу зовнішніх чинників, дайте відповіді на запитання:

Можливості: чи існують додаткові напрямки розвитку бізнесу? Які цікаві тенденції з'явилися у вашій ніші? Які економічні, політичні, демократичні чи соціальні зміни принесуть користь вашому бізнесу?

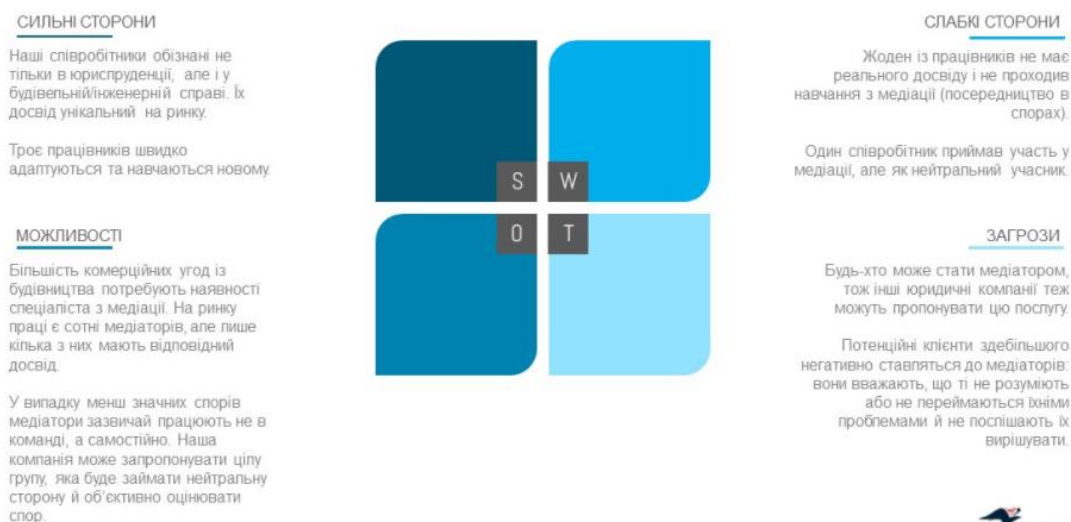
Загрози: чи використовують ваші конкуренти більш сучасні технології, пропонують кращий сервіс? Які зовнішні перепони є на вашому шляху? Як сильно ваші слабкі сторони погіршують позиції компанії на ринку? Наскільки успіх вашої компанії залежить від зовнішніх чинників (зміна стандартів якості, припинення фінансування від донорів чи держави, обмеження продажів та ін.).

Визначивши усі чинники, буде значно простіше прийняти рішення: посилити слабкі сторони компанії завдяки наявним ресурсам чи відмовитися від ризикованого напрямку розвитку, зменшивши потенційні зовнішні загрози. Загалом стратегії мають бути сфокусовані на акумуляції сил та використанні можливостей, що дозволить уникнути чи подолати загрози.

Якщо SWOT-аналіз проведено правильно, ви зрозумієте:

- чи всі ресурси компанії задіяні на повну;
- які конкурентні переваги має компанія; які сильні сторони можуть стати перевагами і що для цього потрібно зробити;
- які з наявних можливостей допоможуть розвитку компанії;
- які загрози є критичними - зараз чи у майбутньому, як їх уникнути.

Приклад SWOT-аналізу з реального життя



На основі проведеного аналізу було прийняте рішення: відправити співробітників на програму медіації, щоб посилити позиції фірми. Використовувати бренд та репутацію компанії для просування послуги медіації. Підкреслювати клієнтам перевагу співпраці, що ґрунтується на досвіді та знаннях персоналу компанії в будівництві та юриспруденції.

SWOT-аналіз допоміг зрозуміти, які чинники заважають розвитку компанії, зменшують її дохід та становлять загрозу в майбутньому. А побачивши можливості, які є на ринку, організація сфокусувала свої сили та переваги для розширення власної ніші.

SWOT-аналіз - чудовий інструмент, але не панацея. Для того, щоб приймати збалансовані та розсудливі рішення, потрібне всебічне розуміння ситуації всередині компанії, знання ринку, економічних, політичних та соціальних тенденцій.

ТЕМА 5. ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ

ПЛАН

1. Значення інноваційного маркетингу для підприємства.
2. Різновиди інноваційного маркетингу.
3. Інноваційні технології маркетингу.
4. Інноваційні підходи в маркетинговому менеджменті.

1. Значення інноваційного маркетингу для підприємства

Інноваційний маркетинг - це діяльність на ринку нововведень, спрямована на формування або виявлення попиту з метою максимального задоволення запитів і потреб, що базується на використанні нових ідей щодо товарів, послуг і технологій, які найкраще сприяють досягненню завдань організації та окремих виконавців.

Під інноваціями в маркетингу слід розуміти використання вдосконалених чи нових методів та інструментів маркетингу під час процесу створення й розповсюдження товару (технології, послуги, управлінського рішення) з метою ефективнішого задоволення потреб і запитів споживачів та виробників.

На практиці інноваційний маркетинг зачіпає дві найважливіші й одночасно проблемні зони управління інноваціями - це інновації на основних етапах життєвого циклу наявного товару і маркетинг нового продукту.

Інноваційний маркетинг може розглядатись у різних аспектах:

Як філософія бізнесу інноваційний маркетинг пропонує систему мислення й ідеологічну основу підприємницької діяльності, яка полягає в орієнтації організації на засади маркетингу і досягненні конкурентних переваг через використання інновацій, важливою ознакою якої в ринкових умовах виступає новизна її технічних та споживчих властивостей.

Як аналітичний процес інноваційний маркетинг передбачає здійснення робіт дослідницького характеру: проведення маркетингових досліджень з метою вивчення кон'юнктури ринку, виявлення смаків та уподобань споживачів; прогнозування динаміки попиту на інновацію; сегментування й вибір цільового сегменту і розроблення стратегії маркетингу для інновації тощо. Як функція інноваційного менеджменту інноваційний маркетинг починається з етапу пошуку нових ідей щодо товарів, послуг і технологій, які найкраще зможуть задовольнити наявний та потенційний попит, з їхньою наступною матеріалізацією і комерціалізацією, і закінчується до етапу насичення життєвого циклу товару.

Як макроекономічний інструментарій інноваційний маркетинг, орієнтуючи розвиток національної економіки на інноваційний шлях розвитку, дає змогу формувати потреби кінцевих споживачів, сприяє ефективному використанню ресурсів завдяки впровадженню продуктових, технологічних та організаційних інновацій.

Принципи інноваційного маркетингу

Можна виділити такі відмінні риси інноваційного маркетингу:

1. Стратегічна орієнтованість на пошук і задоволення нових потреб припускає, що інноваційний маркетинг застосовується не тільки на «виході», а й на «вході» управління інноваційною діяльністю.

2. Організація та управління інноваційною діяльністю підприємства здійснюється через призму взаємодії з ринком, що передбачає використання мережевої теорії та вивчення сучасних форм відносин на інноваційному ринку.

3. Предметом дослідження і товаром на ринку виступає не готовий продукт, а ідея, що обумовлює використання методів використання й оцінювання інтелектуальної власності.

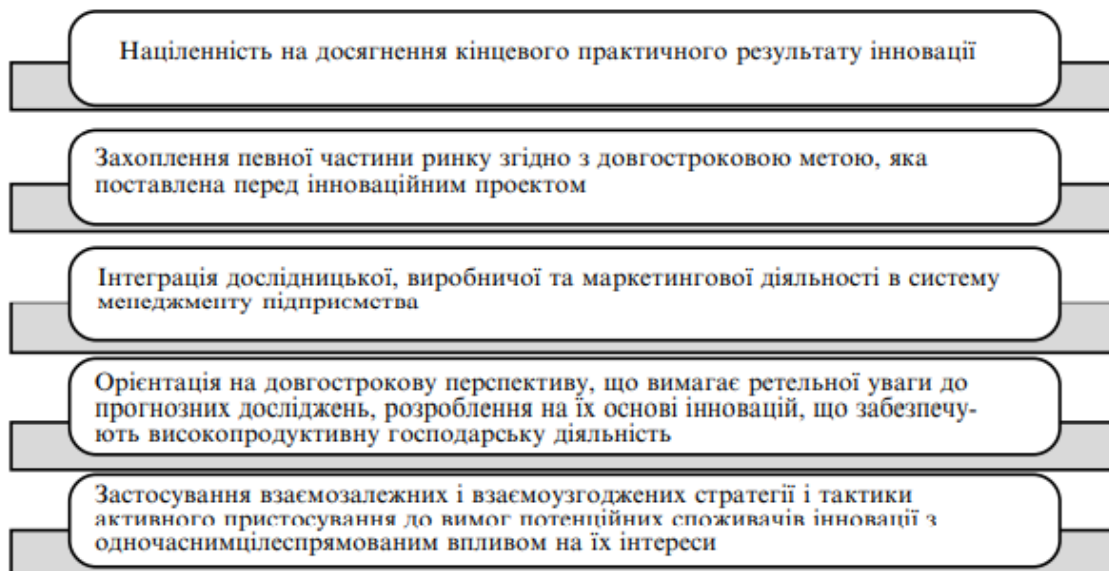


Рис. 5.1. Принципи інноваційного маркетингу

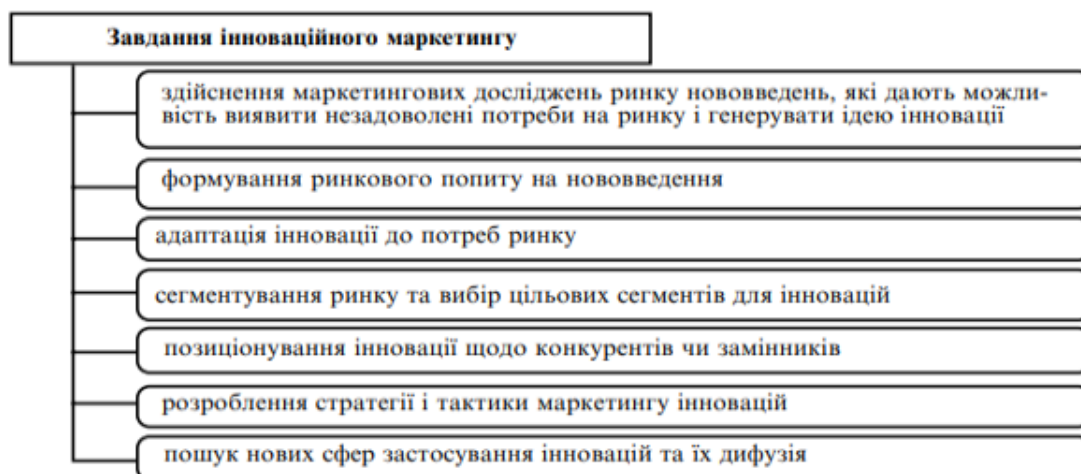


Рис. 5.2. Завдання інноваційного маркетингу

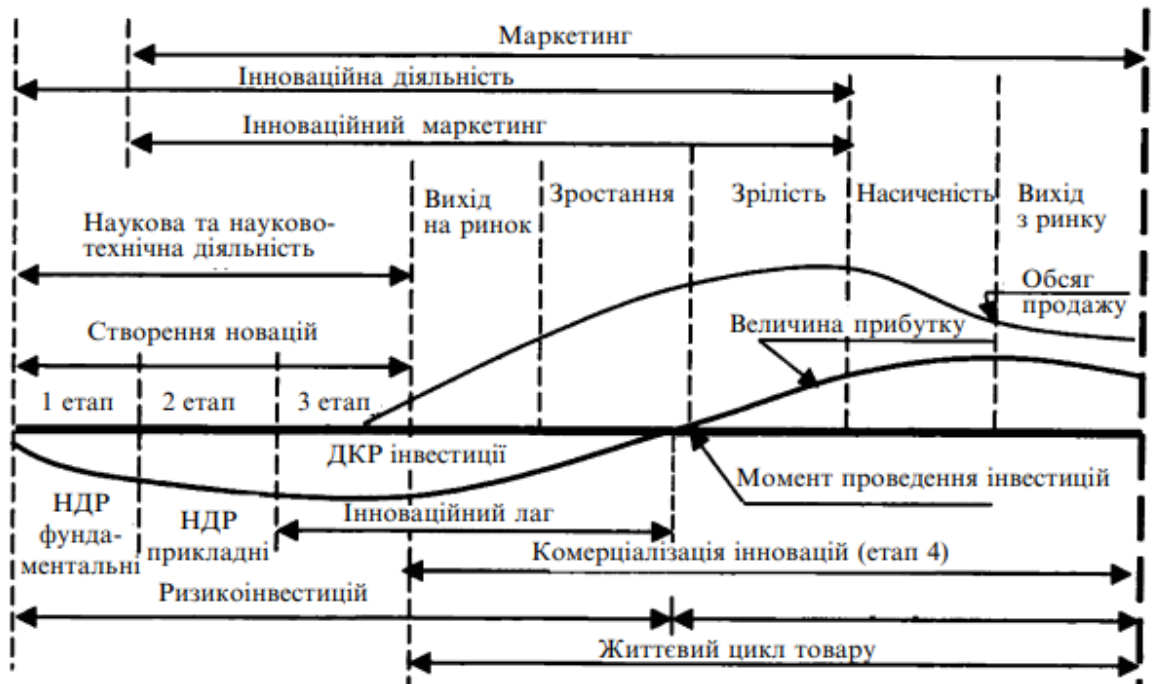


Рис. 5.3. Місце інноваційного маркетингу в концепції життєвого циклу товару

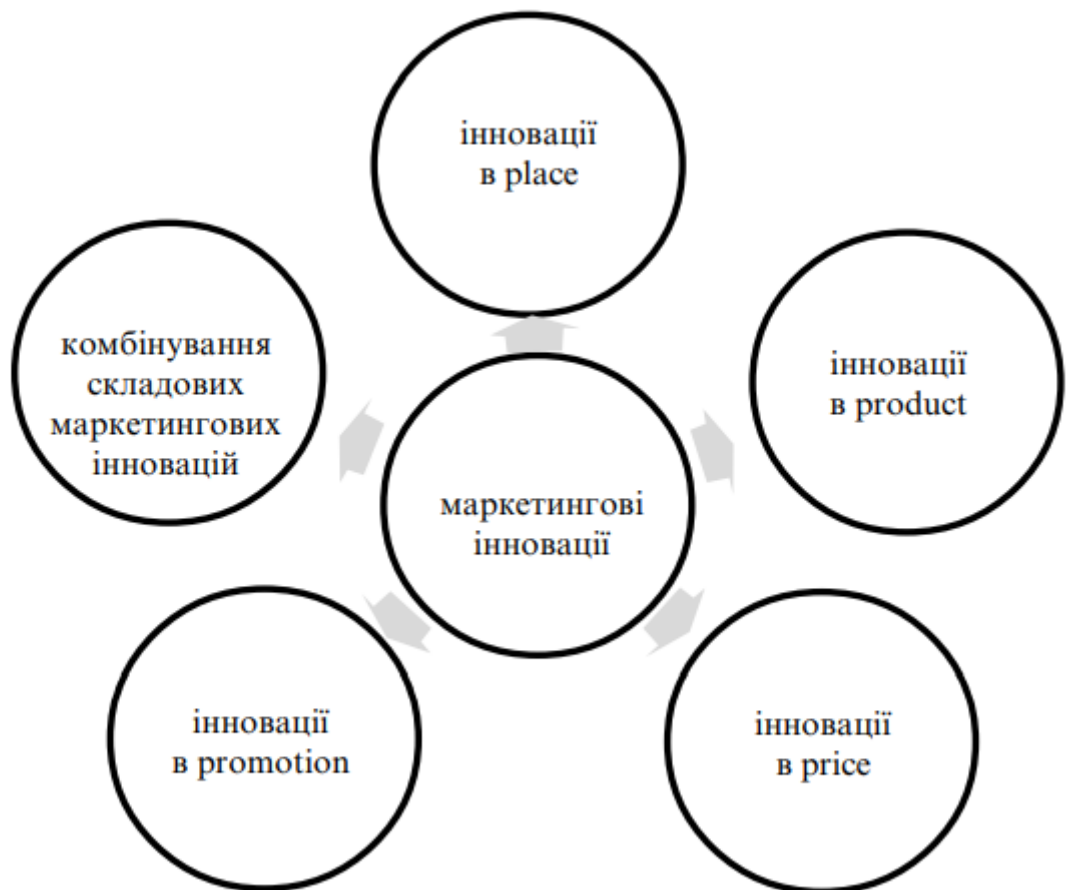


Рис. 5.4. Класифікація маркетингових інновацій залежно від складових комплексу маркетингу

Стратегічний та оперативний інноваційний маркетинг

Як і традиційний маркетинг інноваційний маркетинг складається з двох напрямів:

- 1) стратегічний інноваційний маркетинг;
- 2) оперативний інноваційний маркетинг.

Основна мета стратегічного інноваційного маркетингу полягає в розробленні стратегії проникнення інновації (нововведення) на ринок. Тому в основу стратегічних маркетингових досліджень закладається аналіз кон'юнктури ринку з наступним розробленням сегментів ринку, організацією і формуванням попиту, моделюванням поведінки покупця.

У свою чергу **оперативний інноваційний маркетинг** - це заключний етап системи маркетингу, тут розробляються конкретні форми реалізації концепцій стратегічного інноваційного маркетингу. Оперативний маркетинг тісно пов'язаний зі стадіями життєвого циклу інновації на ринку.

Етапи стратегічного інноваційного маркетингу

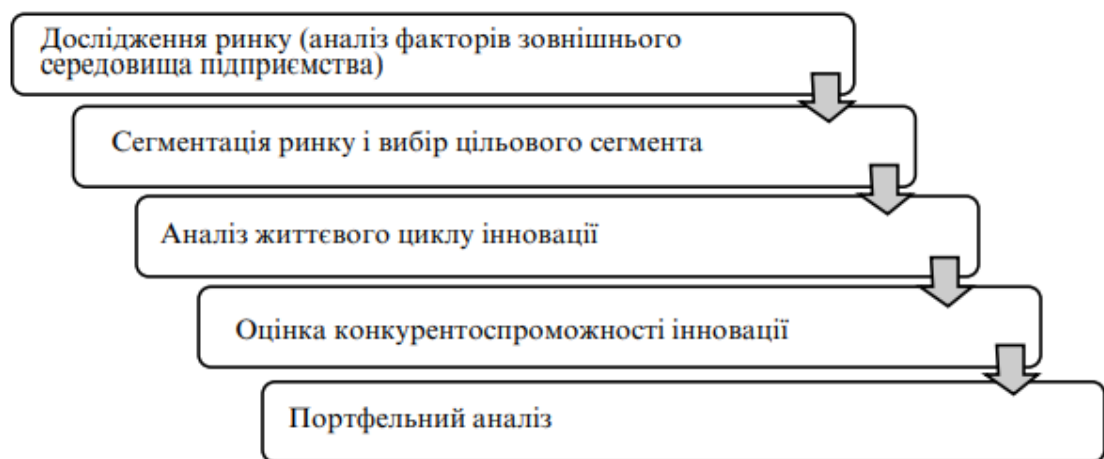


Рис. 5.5. Етапи стратегічного інноваційного маркетингу

Основним терміном інноваційного маркетингу є інноваційний потенціал організації - це ступінь її готовності розв'язувати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто ступінь готовності до реалізації інноваційного проекту або програма інноваційних перетворень і впровадження інновацій. Принципова новизна товару, технологія його виробництва обумовлюють інноваційну монополію компанії **на початкових стадіях** життєвого циклу нового товару, починаючи зі стадії інвестування в інноваційний проект. **Друга стадія** стратегічного інноваційного маркетингу полягає в проведенні НДДКР і дослідженні ринку. **На третій стадії** відбувається реалізація НДДКР і запуск новинки у виробництво. Потім компанія-новатор виходить зі своєю новинкою на ринок і за відсутності конкуренції отримує максимальний прибуток, реалізуючи новинку за найвищою ціною.

Заключний етап інноваційного маркетингу - це оперативний інноваційний маркетинг, тісно пов'язаний зі стадіями життєвого циклу нового продукту. На першій стадії реорганізуються і створюються нові канали збуту, а оперативний інноваційний маркетинг забезпечує позиціонування нового продукту на ринку.

На стадії зростання інноваційний маркетинг стимулює попит за допомогою агресивної реклами, а на стадії зрілості вже готується до виходу модифікація товару або ще один новий продукт. Інноваційний маркетинг націлений не тільки на завоювання нових покупців, а й на оптимальне використання конкурентних переваг компанії, збільшення і розширення сфер впливу, експансію на нові ринки. Зі сказаного стає зрозумілим, що етапи інноваційного процесу абсолютно ідентичні процесам інноваційної маркетингової діяльності

Функції та зміст інноваційного маркетингу

Функція	Зміст
Маркетингові дослідження	Дослідження інноваційних процесів зовнішнього середовища і внутрішнього інноваційного потенціалу, дослідження інноваційних потенціалів конкурентів, дослідження потенційних ринків збуту нової продукції, дослідження споживачів інновацій, дослідження можливостей маркетинг-мікс на різних етапах інноваційного процесу і т.д.
Планування в галузі інновацій, товарної і асортиментної політики	Розроблення нової продукції, розроблення заходів з модифікації попередньої продукції (поліпшення якісних характеристик і конкурентоспроможності), розроблення структури асортименту і т.д.
Збут і розподіл	Формування збутової мережі, визначення структури збуту на різних етапах інноваційного процесу, контроль фізичних потоків у системі розподілу і т.д.
Просування	Розроблення політики щодо реклами на різних етапах інноваційного процесу, розроблення торгової марки, іміджу інновації, розроблення заходів зі зміни іміджу, формування попиту на інновації і т.д.
Ціноутворення	Прогнозування цін на нову продукцію, розроблення цінних стратегій, аналіз цін на товари-субститути й аналогічні товари і т.д.
Маркетинг-менеджмент	Організація структури управління маркетингом на різних етапах інноваційного процесу, оптимізація управлінських рішень у системі маркетингової діяльності, аудит-маркетинг

2. Різновиди інноваційного маркетингу

Інноваційний маркетинг передбачає використання творчих підходів у всіх сферах діяльності підприємства, орієнтує на постійний пошук ідей, їхнє впровадження з метою вдосконалення технологій підприємства і створення конкурентоспроможних продуктів. Сучасні дослідники виділяють можливі напрями інноваційного маркетингу в рамках традиційного мислення і нестандартного (комбінаторного) мислення.

Якщо перше націлене на пошук ідей та створення продуктів у рамках визначених підприємством цілей, цільових ринків і можливостей, то другим передбачається не обмежені нічим процеси пошуку інноваційних ідей та першочергова важливість діяльності підприємств. Другий напрям зумовлює виділення інноваційних підрозділів у великих підприємствах і появу венчурних фірм, спрямованих на реалізацію ризикових проєктів і появи принципово нових продуктів та технологій.

Ф. Котлер і Ф. Тріас де Без на основі типу мислення запропонували виділяти в інноваційному процесі концепції вертикального і латерального маркетингу (табл. 2).

Відмінності вертикального і латерального маркетингу

	Вертикальний маркетинг	Латеральний маркетинг
Заснований на	сукупності потреб, людей і ситуацій або способах використання товару; нашій місії, інноваціях, виходячи з того, якою компанією ми хочемо бути	відкинутих потребах, людях, ситуаціях або способах використання товару; відкритості для перевизначення нашої місії за необхідності, але інновації починаються поза наявною пропозицією
Функціонує	слідуючи маркетинговому процесу	поза маркетинговим процесом
Дозволяє	на початковій стадії розвивати ринки, перетворювати потенційних споживачів у реальних; на пізній стадії, низький рівень приросту продажів, але легкість продажу товарів-новинок	на початковій стадії створювати ринки, категорії або підкатегорії, охопити цільових споживачів/ситуації, які ще не охоплені наявними товарами; на пізній стадії – високий рівень приросту продажів, але великі ризики
Джерело формування попиту	Ринкова частка товару конкурентів. Перетворення потенційних споживачів і ситуацій в реальні	Може забезпечувати приріст сам по собі, не впливаючи на інші ринки, або відбирати в інших категорій ринкову частку однорідних товарів-конкурентів
Прийнятний	на початковій стадії життєвого циклу ринку або товару (фаза зростання) у разі використання стратегій низьких ризиків; за обмежених ресурсів; для захисту ринків шляхом фрагментації	на стадії зрілості життєвого циклу ринків і товарів; у разі використання стратегій високих ризиків; за високої доступності ресурсів; для атаки товарів-замінників
На цей момент несуть відповідальність	Відділ маркетингу	За створення ринків не завжди відповідає відділ маркетингу, а частіше за все – креативні агентства, підприємці, дрібні й середні компанії, технічні та науково-дослідні центри

Вертикальний маркетинг ґрунтується на логічності й послідовності мислення.

Концепцію латерального мислення ввів Едуард де Бono і визначив його як «сукупність процесів, призначених для використання інформації способом, який генерує творчі ідеї за допомогою реструктурування концепцій, накопичених в пам'яті».

Латеральний маркетинг застосовується як фактор, що впливає на складові комплексу «4P». Він орієнтований на відкинуті потреби і бажання споживачів, тому передбачає створення товарів, про які споживачі навіть не думали. Тобто у цьому різновиді маркетингу використовується концепція, орієнтована на первинну появу пропозиції.

Загалом латеральний маркетинг здебільшого є всього лише технологією створення нового товару шляхом поєднання несумісного.

Останнім часом з'явився ще один різновид маркетингу - холістичний. За словами Ф. Котлера, холістичний маркетинг буде ціліснішим, «холістичнішим» розглядати соціальний простір, в який включено споживачів, власників та співробітників компанії.

Маркетинг має охоплювати не тільки канали збуту, а й поставок, бути не окремою функцією, а рушійною силою компанії. Однак, незважаючи на те, що Котлер згадував про цей різновид маркетингу, він вказав на провідну роль латерального маркетингу станом на сьогодні.

Холістичний маркетинг не обмежує зміст комунікацій ні окремими деталями й характеристиками товару або послуги, ні навіть комплексами ідей. Змістом комунікацій стає весь світ, в якому живе бізнес, включаючи особистості керівників і співробітників. З іншого боку, в холістичному маркетингу підприємства спрямовують свої комунікації не до окремих людських потреб і навіть не до узагальнених цінностей, а до єдиної особистості клієнта.

Нині активно просувається концепція **винахідницького маркетингу** (креативного маркетингу). Тут за основу беруться ресурси, якими володіє підприємство, і розглядаються можливі нетрадиційні підходи у їхньому використанні. Винахідницький маркетинг займається «пошуком і реалізацією можливостей на базі наявних потреб та ресурсів». Він дає можливість створювати конкурентоспроможні продукти навіть на базі застарілої техніки, за відсутності інвестицій. Для багатьох вітчизняних підприємств, що перебувають у передбанкрутному стані, такий підхід дає шанс знайти свою конкурентну перевагу.

Нейромаркетинг - новітній спосіб впливу, що відкриває нові можливості, ґрунтуючись на фактах психології й фізіології, побудувати рекламну кампанію зі 100 % ефективністю. Нейромаркетинг охоплює проведення спеціальних досліджень, в ході яких виявляють асоціації (образи) у свідомості цільових споживачів щодо певних товарів, що потім використовують у просуванні товарів на ринок.

Крім нейромаркетингу, удосконаленням такого складового комплексу маркетингу, як «promotion» є й партизанський маркетинг. Відрізняється він від звичайного тим, щоб продати свій товар або послуги, необхідно використовувати прості креативні методи, які не потребують значних витрат на рекламу.

«Партизанський маркетинг» орієнтований в основному на залучення уваги.

Одним з інноваційних видів маркетингу є **етнографічний**, який полягає в тому, щоб застосувати знання і науково-дослідні методики в культурній антропології для вивчення споживчої поведінки. Як правило, етнографічні дослідження містять спостереження за інформантами в різних ситуаціях (здійснення покупок, маніпуляції з товарами, спілкування, відпочинок і т. ін.). Спостерігати може або сам дослідник, або встановлена в потрібному місці камера. Застосування такого методу в дослідженнях дає змогу дізнатися якомога більше про повсякденне життя людей і вивчення їхніх потреб. У сучасних умовах етнографічні методи в маркетингових дослідженнях здебільшого засновані на комбінації спостереження та комунікації.

Такий напрям в англомовних джерелах отримав назву - «комерційна етнографія» (commercial ethnography). Цей термін особливо набув поширення з виходом у світ (1979 рік) книги М. Дуглас та В. Ішервуда «Суспільство товарів: антропологія споживання». Антропологічний аналіз застосовується для різних ситуацій:

- оцінювання ефективності бренду чи продукту на конкретному ринку або в різних культурних контекстах;
- розроблення комунікаційних стратегій і реклами торгової марки або різновиду продукції відповідно до глибоких культурних особливостей суспільства;
- аналіз культурного значення та емоційної глибини продукту (наприклад, автомобіля, телефону, транспорту тощо);
- розроблення рекламної кампанії для найефективнішої реакції;
- аналіз стратегій використання конкретних засобів масової інформації для оцінювання ефективності різних продуктів або груп людей.

Мета етнографічного маркетингу полягає в тому, щоб споживачі застосовували продукти в умовах фактичного, щоденного використання їх у повсякденному житті.

По-перше, етнографічний маркетинг може забезпечити достатнє емоційне зближення з респондентами.

По-друге, можливість аналізувати загальне значення середовища, в якому формується поведінка споживачів.

По-третє, етнографічний маркетинг дає можливість зрозуміти ставлення споживачів, часто несвідоме, до певних продуктів.

1. Емоційне зближення Особливість етнографічного маркетингу полягає в тому, щоб бути в безпосередній близькості до людей, коли важливо зацікавити застосуванням того або того продукту. У цей момент компанія-виробник входить в особистий контакт зі споживачем.

2. Культурний аспект Культура складається з багатьох елементів: зокрема знань людей, їхнього зростання і формування у певному соціумі. Вона дає орієнтири для інтерпретації навколишнього світу. Для того, щоб реально дослідити та вивчити значення дій споживачів, потрібно детально зрозуміти культуру, в якій споживач перебуває. Розуміння культури кожного

сегмента ринку набуває вирішального значення для ефективного охоплення цільових споживачів.

Етнографічний маркетинг є найефективнішим підходом для поглибленого вивчення запитів молоді, дорослих людей, жінок або чоловіків. Цей підхід особливо ефективний для компанії, оскільки дає змогу зрозуміти конкретний споживчий сектор і адекватно проникнути на цей ринок. Ось чому для підприємств вкрай важливо зрозуміти потреби різних культурних груп.

3. Поняття емоційного несвідомого Культурне навчання, як і будь-яка форма навчання, припускає емоції. Саме через позитивні емоції та обмеження неприємностей люди вчаться поводитись. А розуміння дійсних мотивів таких емоцій веде до ефективної роботи виробника і споживача й формування системи лояльності до продукту. За цих умов на зміну визначальній ролі функціональних особливостей продукту нині прийшло мистецтво створювати і продавати враження, емоції, задоволення. І дизайн продукту, й інші його властивості, щоб сподобатися людям, мають впливати на всі рівні сприйняття інформації: інтуїтивний, сенсорний, поведінковий, розумовий, почуттєвий. Обраний комплекс маркетингу повинен не лише продавати продукт, а й відображати цінності компанії (бренду), і при цьому викликати позитивний емоційний досвід у її клієнтів та бажання користуватися продуктом або послугою знову. Все це зумовлює появу популярної нині теорії емоційного маркетингу або так званого емоційного дизайну.

Витоки емоційного маркетингу беруть свій початок в Японії. У 1970-х роках японський професор Намагачі Мітсуо запропонував концепцію кансей інжинірингу («kansei» - відчуття, почуття, чуттєвість і «kougaaku» - інжиніринг, проектування), яка дозволяла перетворити емоції і переживання людини в конкретні властивості продуктів та їхній дизайн.

Своєю популярністю ця концепція зобов'язана компанії Mazda, а саме Тошіхіко Хірею, дизайнерові, який, проєктуючи автомобіль Mazda MX-5 Miata, використовував метод Намагачі. Використовуючи кансей інжиніринг під час проєктування всіх сенсорних елементів для спорткара MX-5, за 19 років виробництва Mazda досягла обсягу продажів понад 800 тис. автомобілів та більше ніж 900 тис.- до 2011 року (спорткар MX5 занесений у Книгу рекордів Гіннеса як найуспішніший двомісний спортивний автомобіль всіх часів).

В основі кансей інжинірингу лежить принцип єдності коня та вершника в той момент, коли він пускає стрілу з лука. Як свідчить японський вислів: тільки тоді, коли вершник і кінь у момент пострілу зливаються в єдине ціле, можна домогтися влучення стріли точно в ціль.

З погляду західної філософії - це підхід «снайпера», який довго досліджує звички та поведінку «об'єкта», перш ніж завдати «удар». Якщо перекласти цей принцип на мову маркетингового проєктування, то ми отримаємо єдність функціональності й емоційності в дизайні, що найбільше відповідає запитам і бажанням споживачів. Кансей інжиніринг як термін з часом трансформувався в «емоційний дизайн». Методика нині активно використовується найвідомішими компаніями практично в усіх сферах - в розробленні й проєктуванні автомобілів, меблів, гаджетів, побутової техніки, одягу, білизни, упаковок, будівель, інтер'єрів офісів і торгових площ, інтерфейсів для ігор, сайтів, додатків.

3. Інноваційні технології маркетингу

Для сучасної концепції маркетингу людських стосунків джерело прибутку - це клієнт, а не товар і не марка, так що залучення нових клієнтів розглядається як важлива мета в рамках встановлення взаємовигідних відносин. Аналіз портфеля клієнтів і якість утримуваної частки ринку набувають особливого значення.

Першим кроком до розроблення програмного забезпечення клієнтоорієнтовного маркетингу стало розуміння того, що для ідентифікації клієнта потрібна додаткова інформація, яку потрібно зберігати, й інструментарій, за допомогою якого цю інформацію можна обробляти. У відповідь на необхідність персоналізованого звертання до численних клієнтів і виник «маркетинг баз даних» - попередник CRM-технологій.

Наступним кроком стала сегментація клієнтської бази. Так, компанії стали класифікувати своїх клієнтів за такими параметрами, як демографія, поведінка і ступінь

цінності клієнта для компанії й пов'язані з цим показники, що показують, чим ризикує компанія у разі втрати цього клієнта.

Далі великого значення набула ідентифікація характеристик, властивих особливо важливим для компанії клієнтам. По суті, концепція CRM (Customer Relationships Management) - це лише черговий етап еволюції маркетингу, його новий різновид. Багато аспектів CRM існують уже не один рік, і їхньому впровадженню на заході передувала довга еволюція процесу автоматизації підприємства.

Часто одні інновації, а саме інновації в маркетингу, можуть викликати створення інших - товарних. Так, створення та розповсюдження товарних інновацій може привести до появи інноваційних підходів у сфері маркетингу, наприклад - інноваційних стратегій ціноутворення, інноваційних методів просування, інноваційних методів маркетингових досліджень тощо. Тобто - як маркетингові інновації можуть викликати появу товарних, так і навпаки.

Іноді повністю описати склад, характеристики продукту, інформацію про виробника та ін. на упаковці буває важко. Для цього на Заході давно використовуються так звані «прайсчекери» (price checker) - пристрої, розташовані у вільному доступі в торговому залі, які дозволяють за допомогою зчитування штрих-коду отримати розширену інформацію про продукт. В Україні подібне обладнання вже пропонують кілька компаній, але широкого поширення воно ще не отримало. З подібною метою використовуються також QR-коди, які покупець може відсканувати за допомогою смартфона або планшетного комп'ютера. Інформація, яку він отримує, може містити дані як про сам продукт, так і, наприклад, про акції.

Ще одним важливим завданням для маркетингу торгівлі є робота з раціоналізації використання часу покупця, причому здійснюється вона в різних аспектах. З одного боку - це перетворення торгових центрів у місця проведення дозвілля, розраховані на те, щоб уся сім'я могла провести в торговому комплексі цілий вихідний, відвідавши кіно, пообідавши в ресторані, сходявши з дітьми на атракціони і т. д. З іншого боку - це організація торгових процесів, що дозволяють споживачам максимально економити час на обслуговуванні, за рахунок чого збільшується їхній вільний час, який вони можуть провести, здійснюючи інші покупки.

Цікавим рішенням стало використання «віртуальних примірочних» - технології, що дозволяє відсканувати зовнішність покупця і відобразити в спеціальному дзеркалі всі моделі, представлені в магазині так, якщо б вони були на ньому надіті. Причому враховуються як особливості фігури, так і склад тканини, у зв'язку з чим виходить реалістичний образ. Позбавлення необхідності переодягатися збільшує час і сили на вибір товарів та сприяє підвищенню кількості покупок.

На Заході популярним стало використання аукціонної системи цін, за якої передбачається, що в магазині встановлюється не тільки початкова продажна ціна на товар, а вказуються також конкретні дати і розміри її зниження. Тоді покупець може вибирати: купити йому товар за сьогоднішньою ціною чи почекати її зниження. При цьому чим більше він буде очікувати, ризик, що інші споживачі куплять товар раніше, зростає.

Ще одним цікавим рішенням у галузі дистрибуції є «віртуальні прилавки» - відображені на стіні або спеціальній поверхні 2D чи навіть 3D товари, які покупець може розглянути і придбати або в торговій точці, або, відсканувавши коди, отримати їх додому. Згідно з дослідженнями, стимулювати купівельну активність можна, роблячи нетрадиційні кроки в дизайні та організації купівельних потоків у торговому залі, а також незвичайними способами представляючи викладки товарів.



Фото 1. Рекламна викладка товару



Фото 2. Рекламна викладка товару

Все нове стимулює інтерес і змушує покупців інакше поглянути навіть на звичні товари. Так, наприклад, деякі західні мережі стали використовувати кругове або овальне планування торгового залу, де відсутні кути, замість традиційних лінійних та боксових. Це дозволяє покупцям розслабитись і менше відстежувати час, проведений в магазині.

Сплеск купівельної активності викликає і нестандартне торгове обладнання: цікаві викладки, що додають товару особливу привабливість. Так, наприклад, в рамках іміджевої кампанії «Nescafe Gold. Кава в ліжку» найбільші гіпермаркети м. Мінська розмістили нестандартну для магазинів інсталяцію, яка одночасно є полицею для викладення товару (фото 3).



**Фото 3. Викладення кави Nescafe Gold
в рамках іміджевої акції**

Великий вплив сьогодні на маркетинг у роздрібній торгівлі мають онлайнів технології, що упевнено ввійшли в життя сучасного покупця. Головною новинкою останніх років, що пропонує використання мобільних та інтернет-технологій для просування офлайн-торгових точок, є так звана концепція SoLoMo, від англійського Social - соціальний, Local - локальний і Mobile - мобільний. Це поєднання соціальної мережі, геолокації і мобільних платформ.

Мобільні додатки - основний приклад технологій у форматі SoLoMo. Завдяки смартфону або планшетному комп'ютеру подібні додатки завжди під рукою. Соціальна складова полягає в постійному контакті з друзями (за допомогою твітів або фото в Instagram покупець може негайно поділитися зі своїми друзями цікавими подіями або новинами з магазину. Розповісти їм про знижки та акції, передати своє враження).

Геолокаційні сервіси дозволяють у режимі реального часу відстежувати торгові точки, розташовані поблизу, хоча б у якій країні чи місті покупець перебував. І все це - за допомогою мобільного Інтернету. Ці технології вже настільки увійшли в сучасне життя і зміцнюють свої позиції, що власникам роздрібних точок стає складно ігнорувати цю тенденцію, тому що інструменти SoLoMo дозволяють роздрібному підприємству витримати активну конкуренцію.

Серед інноваційних технологій, що застосовуються на Заході, можна відзначити використання так званого «віртуального промоутера» - людини, яка відображається на спеціальній поверхні через проектор. Програма має декілька режимів презентації товару, які включаються, коли поряд з'являється покупець. Подібні «продавці» приваблюють відвідувачів своєю незвичністю і новизною та цілком можуть брати на себе певну частину завдань реального торгового представника.

Розвиток інноваційних інструментів маркетингу роздрібної торгівлі не стоїть на місці. Постійно з'являються нові технології, які допомагають своєчасно розв'язувати завдання, що виникають, реагувати на мінливу купівельну поведінку і домагатися клієнтської лояльності. В українському ритейлі ще треба працювати не тільки над передовими технологіями, а й повноцінно втілювати в життя маркетингову концепцію ведення бізнесу.

4. Інноваційні підходи в маркетинговому менеджменті

1. Концепція «ощадного управління» Lean Management (LM)

Принципом концепції «ощадного» управління є зінтегрована, цілісна орієнтація, розтягнута на цілий ланцюжок створення вартості, включно із зовнішніми зв'язками з постачальниками і клієнтами.

Першим елементом концепції «ощадного» управління є спрощення усіх процесів і переміщень з метою уникнення помилок і марнотратства або ситуацій невикористаних можливостей.

Наступним елементом концепції «ощадного» управління є інтенсивний обмін інформацією і зміцнення зворотних зв'язків всередині усіх сфер у підприємстві, а також між сферами.

Третім елементом концепції є комплексна якість. Особливою рисою, яка характеризує згаданий елемент, є наголос на постійне прагнення вдосконалити систему виробництва в підприємстві.

Останній з елементів концепції «ощадного» управління стосується кооперації. Стимулювання взаємної готовності до кооперації стосується як клієнтів та постачальників, так і працівників підприємства.

2. Концепція комплексного управління якістю Total Quality Management (TQM)
Комплексне управління якістю - це підхід до управління організацією, що поєднує основні наявні методи управління й технічні засоби у науково-обґрунтовану систему, метою якої є постійне поліпшення виробничої діяльності та її результатів.

Концепція TQM охоплює всі структури підприємства, всі різновиди виробничої діяльності й спрямована на використання матеріальних (технічних) і людських ресурсів в інтересах найефективнішого досягнення повного задоволення потреб споживачів, суспільства й співробітників підприємства.

Мета TQM: досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, суспільства й співробітників.

Завдання TQM: постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів і коректування діяльності, повна відсутність дефектів і невиробничих витрат, виконання всього наміченого точно в строк.

Тактика TQM: попередження причин дефектів, залучення всіх співробітників до діяльності з поліпшення якості; активне стратегічне управління, безперервний контроль за якістю продукції й удосконалення процесів, використання наукових підходів у розв'язанні завдань, регулярна самооцінка.

3. Концепція реінжинірингу Business Process Reengineering (BPR)

Реінжиніринг - фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних зрушень у критично важливих показниках результативності, таких як витрати, якість, рівень обслуговування й оперативність.

Основні принципи:

- орієнтація на процес;
- значні амбіції;
- відкидання традицій («ламання правил»);
- творче застосування інформаційних технологій.

4. Change Management - менеджмент змін

Менеджмент змін - теорія, що передбачає ефективне подолання змін, зокрема організаційних, з мінімальними можливими зусиллями.

Основні принципи:

- кооперації замість конфронтації;
- делегування замість робити самому;
- узгодженість дій замість намагання бути оригінальним;
- інтеграція замість спеціалізації.

5. Концепція бенчмаркінгу - Benchmarking

Бенчмаркінг - безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу.

Концепцію бенчмаркінгу називають концепцією «спостереження і наслідування кращих».

Основний принцип - пошук компаній, які роблять щось краще за всіх та дослідження того, як вони цього досягають. Отримані внаслідок дослідження результати використовують у

подальшій діяльності для подолання суперництва і отримання стійких конкурентних переваг. У цьому задіяні абсолютно всі рівні підприємства (рис. 3).



Рис. 3. Система бенчмаркінгу на підприємстві

ABC (Activity Based Costing) - управління собівартістю, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі й контролі накладних витрат за різновидами діяльності.

CSF (Critical Success Factors) - система аналізу критичних чинників успіху компанії, яка дозволяє створювати і підтримувати конкурентні переваги.

BSC (Balanced Scorecard) - комплексна система моніторингу результатів бізнесу.

TCA (Transaction Cost Analysis) - система оцінювання витрат на координацію процесів.

TBC (Time Based Competition) - система оцінювання «тимчасової конкуренції», впровадження якої дозволяє координувати діяльність підприємства на ринку в часі.

QFD (Quality Function Deployment) - система розроблення нового продукту/послуг, що ефективно реагує на потреби споживачів.

ROI (Return on investment) - оцінка окупності інвестицій, що дозволяє оцінити віддачу від внутрішніх і зовнішніх вкладень компанії.

TTM (Time-to-market) - час до виходу на ринок.

Методологія застосування бенчмаркінгу охоплює 5 кроків:

1) попередня аргументація застосування цієї методології, збирання інформації про наявну організацію процесів на підприємствах корпорації;

2) аналіз зібраної інформації;

3) встановлення пріоритетних напрямів удосконалення на кожному підприємстві;

4) впровадження процесу безупинного вдосконалення;

5) адаптація процесу вдосконалення.

6. Концепція управління бізнес-часом Time Business Management (TBM)

Управління бізнес-часом становить інформаційну систему, що забезпечує оперативне регулювання кількості виробленої продукції на кожній стадії виробництва (рис. 4).

Основні принципи:

- сприймається як нова парадигма управління, яка робить спробу розтягнути принципи концепції Just-in-time на усі процеси підприємства;

- підтримує спеціальне формування організації підприємства, яке можна охарактеризувати за допомогою таких рис, як свобода переміщень, командний характер діяльності й еластичність;

- розвивається надалі через застосування інструментальних допоміжних засобів і використання сучасних інформаційних технологій

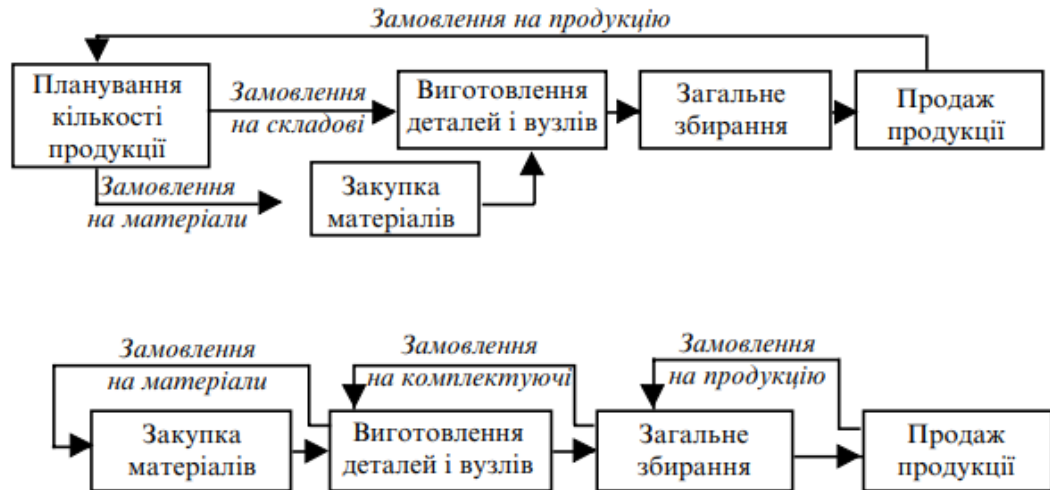


Рис. 4. Системи організації виробництва за традиційною системою та системою TBM

7. Концепція ефективного обслуговування клієнта Efficient Consumer Response (ECR)

Концепцією передбачається ефективне реагування на попит клієнтів усіма учасниками системи - від постачальників сировини й упаковок, через виробників, підприємства, які надають логістичні послуги, до торговельних підприємств зокрема. Домінуючим при цьому є спільне прямування - через цілісний, тобто пронизуючий підприємства, аналіз і реорганізацію низки процесів - до розпізнання і вичерпання потенціалів раціоналізації, а також до збільшення продажу і прибутків зацікавлених підприємств. Це можливо, між іншим, через обмін внутрішньою інформацією, а також через спільне розроблення стратегій і програм раціоналізації процесів у різних сферах кооперації.

8. Комп'ютерно зінтегроване виробництво Computer-Integrated Manufacturing (CIM)

Реалізується концепція зінтегрованої, комп'ютерної підтримки функцій розвитку продукту, формування виробництва, планування й управління процесом виробництва, а також процесу гарантування якості в усіх співпрацюючих відділах і сферах на підприємстві.

Основні принципи:

- спільна база даних і чітко визначені стандарти поєднання;
- інтеграція наявних сфер раціоналізації;
- гармонізація складових концепцій;
- цілісний спосіб охоплення процесу виробництва на підприємстві.

ТЕМА 6. СУЧАСНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

ПЛАН

1. Інфраструктура ринку інновацій та інноваційної діяльності.
2. Організаційні структури підтримання інноваційного підприємництва (бізнес-інкубатор).
3. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва (РНТЦ, технопарк, технополіс).

1. Інфраструктура ринку інновацій та інноваційної діяльності

Розрізняють ринкову інфраструктуру інновацій та інфраструктуру інноваційної діяльності (рис.6.1).

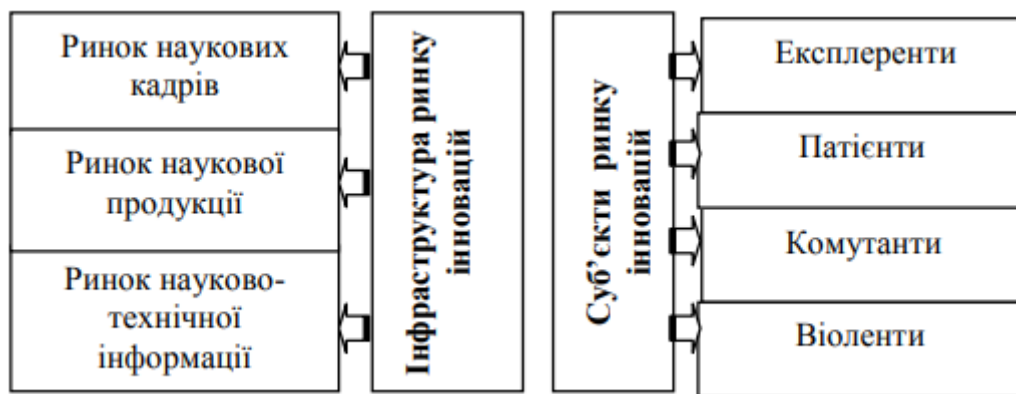


Рис.6.1. Структура ринку інновацій

Ринок інновацій охоплює систему економічних відносин між споживачами інноваційної продукції чи послуг і суб'єктами пропозицій, тобто власниками інноваційної продукції, інформаційно-консультаційних послуг з приводу їх виробництва, придбання та їх використання.

Ринок інновацій має власну організаційну структуру, що містить три основні складові елементи:

-ринок наукових кадрів - це система навчальних, економічних, соціальних, правових та інформаційних сфер, відносин і взаємозв'язків, направлена на підготовку, підбір та забезпечення кадрами наукових та виробничих структур;

-ринок науково-технічної інформації – це тип економічних взаємозв'язків і відносин між виробниками та споживачами з приводу виробництва, придбання і використання інформації. Науково-технічна інформація розповсюджується за допомогою телекомунікацій і звичайним шляхом через пошту, телефонний або факсимільний зв'язок, консультаційну, бібліотечну, освітню, видавничу, рекламну та іншу діяльність;

-ринок наукової продукції – це система відносин виробників та споживачів науково-технічної продукції.

За часом залучення до інноваційного процесу та підходом до вибору інновацій, ринкові суб'єкти поділяють на чотири категорії: експлеренти, патієнти, комутанти і віоленти.

Експлеренти («ластівки») – це фірми, що спеціалізуються на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку. Вони є розробниками нової продукції, для чого створюють у себе потужні дослідницькі відділи та конструкторські бюро. Впроваджуючи принципово нові продукти, вони отримують надприбуток за рахунок їх великої наукомісткості і внаслідок піонерного виведення їх на ринок. Сила експлерентів зумовлена впровадженням принципових нововведень, вони мають вигоду з первісної присутності на ринку.

Йдеться не просто про поліпшення якості товарів і послуг, а про вкрай ризикований, але надзвичайно вигідний (у випадку успіху) пошук революційних рішень.

Девіз експлерентів: «Краще і дешевше, якщо вийде». Головний фактор дієздатності експлерентів пов'язаний зі швидким упровадженням принципових новацій.

Пошуки експлерентів у 85 випадках із 100 закінчуються невдачею і фірми стають банкрутами, але у 15 випадках на долю експлерента випадає нечуваний технічний і фінансовий успіх. Для цього фірма-експлерент укладає альянс із великою компанією,

тому що не може самостійно тиражувати нововведення, які зарекомендували себе. Зволікання ж із тиражуванням загрожує появою копій чи аналогів.

В експерентній організації зазвичай працює колектив дуже ініціативних людей. Лідером такого колективу є людина, здатна досягнути ідею, вона користується авторитетом, має сильний і вольовий характер.

Віоленти («горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти») - орієнтуються на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй рівень якості, якого вимагає основна маса споживачів. За рахунок низьких цін і середньої якості фірма завжди конкурентоспроможна.

Віолентом може стати фірма-експерент на етапі використання інновацій. Девіз фірм: «Дешево, але пристойно» (але не «Дорого і погано»). Приклади: автомобілі «Тойота», «Шевроле», холодильники «Сіменс», сигарети «Мальборо», «Кемел» та ін.

Після досягнення визначеної межі на ринку фірма, як правило, приймає рішення про:

- здійснення подальшого розвитку у вигляді освоєння нових ринків збуту;
- організацію нового виробництва;
- стратегічне розроблення технології;
- використання переваг широкомасштабних наукових досліджень;
- подальший розвиток збутової мережі;
- велику рекламну компанію.

Комутанти («миші») використовують інновації, створені іншими (як правило, віолентами), збагачуючи їх індивідуальними характеристиками, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретного клієнта. Вони підвищують споживчу цінність товару не за рахунок надвисокої якості (як пацієнти), а завдяки індивідуалізації. Підвищена гнучкість комутантів (за що вони отримали назву «сірих мишей») дає змогу їм утримувати конкурентні позиції. Зазвичай комутанти – це дрібні фірми, які використовують інновації на стадії їх старіння.

Вони індивідуалізують підхід до клієнта, але на базі досягнень фірм-віолентів. Їх основне завдання полягає в підвищенні споживчої цінності товару не за рахунок надвисокої якості, а за рахунок задоволення незначних за обсягом потреб клієнтів, тобто індивідуалізації послуги.

Девіз комутантів: «Ви доплачуєте за те, що я вирішую ВАШІ проблеми».

Пацієнти («хитрі лиси») створюють інновації для потреб вузького сегмента ринку. Вони уникають конкуренції із великими корпораціями, вишукуючи недоступні для них сфери діяльності, надаючи товару унікальних властивостей. Товари мають ексклюзивний характер, є високоякісними і дорогими.

Девіз фірм: «Дорого, зате добре».

Для фірми-пацієнта характерними будуть такі фактори розвитку:

- наявність групи лідерів (ентузіастів, які працюють в одному напрямку і ділять всі труднощі однаково;

- згуртованість колективу навколо групи ентузіастів;
- мобільність і гнучкість переходу до новацій;
- неускладнені організаційні зв'язки;
- невеликий управлінський апарат;
- значна взаємозамінність фахівців;
- зміна наукової спрямованості в ході життєдіяльності фірми;
- творча атмосфера в колективі;
- інтелектуальний продукт значний;
- уміння формувати потреби ринку, виходячи зі своїх потреб.

У таких фірмах доцільно мати інноваційного менеджера, головна мета якого знизити ризик у життєдіяльності фірми і створити комфортні умови для співробітників.

Для визначення місця для різних фірм-інноваторів на інноваційному ринку використовують матрицю «Витрати виробництва – споживча цінність»:

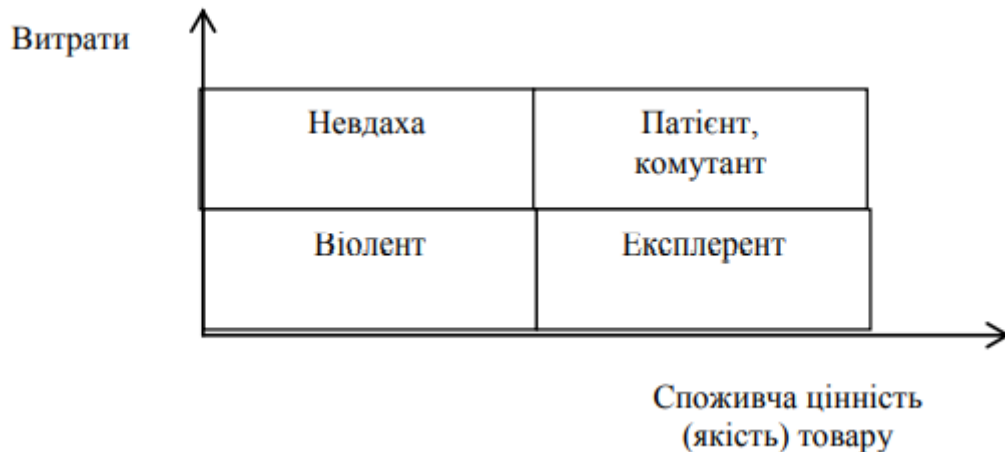


Рис. 6.2. Матриця «Витрати – споживча цінність» для визначення стратегії інноваторів

Аналіз рис. 6.2 свідчить, що найважче фірмам, які дотримуються стратегії експлерента, оскільки їм для виживання доводиться одночасно підвищувати якість товарів і знижувати їх собівартість. Щоб утриматися в даному сегменті ринку за відсутності можливості вдосконалення технології або організації виробництва фірмі часто доводиться йти на зниження ціни товару і зменшення долі прибутку. Комутанти і патієнти при збереженні колишніми рівні витрат виробництва (при збереженні технології і організації виробництва) підвищують якість товарів шляхом упровадження інновацій. Віоленти реалізують стратегію впровадження інновацій в удосконалення технології, виробництва, праці та управління. Фірми, які не впровадили в свій час інновації в продукт і процеси, виявляються невдахами, ринок у відповідності з об'єктивним законом конкуренції їх витісняє (або витісняє). В цілому аналіз стратегій функціонування великих фірм свідчить, що зі збільшенням чистої конкуренції серед інших структур ринку збільшується частка експлерентної стратегії «Хто не ризикує, той не п'є шампанського».

Організаційну, правову та економічну підтримку інноваційної діяльності підприємства на різних рівнях і в різних формах забезпечує інноваційна інфраструктура.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» **інноваційна інфраструктура** - сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

За функціональним призначенням в інноваційній інфраструктурі виокремлюється виробничо-технологічна, інформаційно-консалтингова, кадрова, фінансова, логістична та маркетингова інфраструктура (рис.6.3).

Виробничо-технологічна інфраструктура забезпечує доступ інноваційних підприємств до виробничих ресурсів та технологій для виготовлення прототипів та виробництва інноваційної продукції; до її складу входять виробничі майстерні, центри колективного використання технологій, центри трансферу технологій, аутсорсингові підприємства тощо. Важлива роль належить центрам трансферу технологій, що

являють собою структури, спрямовані на налагодження обміну досвідом та технологіями виробництва між суб'єктами інноваційної діяльності.

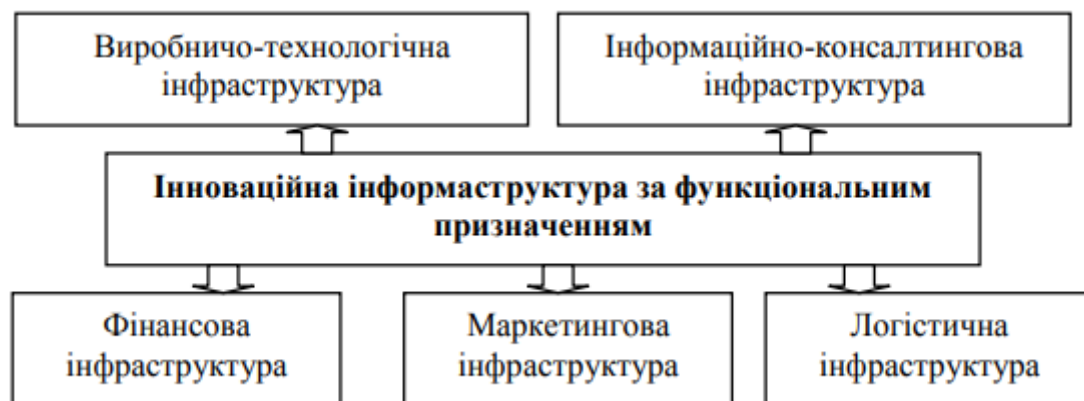


Рис.6.3. Елементи інноваційної інфраструктури за функціональним призначенням

Інформаційно-консалтингова інфраструктура надає доступ до інформації, забезпечує консультування та обмін досвідом між учасниками інноваційного процесу; вона включає інформаційні мережі, експертні та консультаційні центри, патентні служби тощо.

Кадрова інфраструктура займається підготовкою спеціалістів і охоплює заклади вищої освіти, центри підвищення кваліфікації та перекваліфікації, тренінг-центри тощо.

Фінансова інфраструктура надає інноваційним підприємствам доступ до ресурсів капіталу через цільові та венчурні фонди, банківські та інші спеціалізовані фінансово-кредитні установи, що фактично відіграють вирішальну роль у розвитку всіх елементів інноваційної інфраструктури та ІД в цілому.

Логістична та маркетингова інфраструктура, що охоплює різноманітні посередницькі підприємства та організації, сприяє ефективному просуванню інноваційної продукції на ринок.

Усі організаційні структури інноваційної діяльності можна поділити на 3 групи.

Наукова організація – організація (підприємство, фірма), для якої наукові дослідження і розробки є основним видом діяльності.

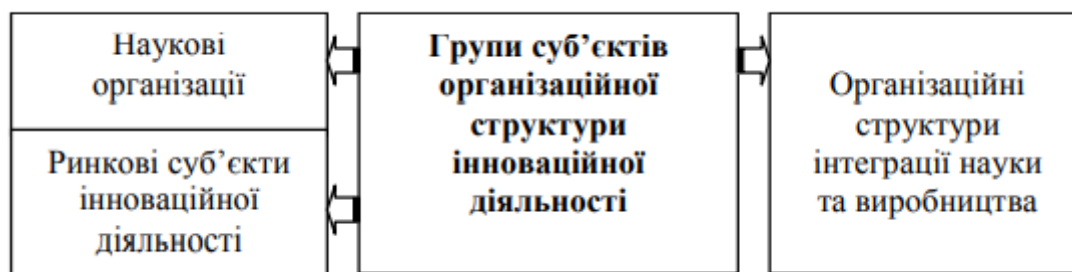


Рис.6.4. Групи суб'єктів організаційної структури інноваційної діяльності

Вони можуть бути основною діяльністю також для підрозділів цієї організації. Найявність таких підрозділів не залежить від належності організації до тієї або іншої галузі економіки, від організаційно-правової форми власності. Відповідно до рекомендацій Керівництва Фраскаті («Керівництво Фраскаті» (1963 р.) стало першим документом, присвяченим методології статистики науки та інновацій. Воно було

розроблено та постійно доповнюється Групою національних експертів за показниками науки і техніки, що діє в рамках ОЕСР) діє класифікація наукових організацій за секторами науки і типами організацій, об'єднаних за організаційними ознаками, характером і спеціалізацією виконуваних робіт:

1) державний сектор об'єднує організації міністерств і відомств, що забезпечують управління державою і задоволення потреб суспільства в цілому; неприбуткові (некомерційні) організації, які цілком або переважно фінансуються і контролюються урядом, за винятком організацій, що належать до вищого рівня;

2) підприємницький сектор охоплює всі організації і підприємства, основна діяльність яких пов'язана з виробництвом продукції або послуг з метою продажу, у тому числі й ті, що перебувають у власності держави;

3) сектор вищої освіти – це університети й інші вищі навчальні заклади, незалежно від джерел фінансування або правового статусу; науково-дослідні інститути, експериментальні станції, клініки; організації, що безпосередньо обслуговують вищі організації;

4) приватний неприбутковий сектор складається з приватних організацій, що не ставлять за мету одержання прибутку (фахові товариства, спілки, асоціації, суспільні, добродійні організації, фонди).

Елементи інфраструктури часто об'єднуються в національні чи міжнародні інноваційні мережі, як, наприклад, «Європейська мережа ділових та інноваційних центрів» (The European Business and Innovation Centers Network), що забезпечує підтримку інноваційної діяльності малого і середнього підприємництва в ЄС.

На сьогодні у світі та Україні функціонує наступна структура об'єктів інноваційної інфраструктури (рис.6.5):

– технологічний парк - науково-промисловий комплекс, що забезпечує виробниче освоєння інновацій, випуск інноваційної продукції та надає відповідний сервіс. Відмінною рисою технопарків є наявність достатнього технічного оснащення для серійного виробництва інноваційної продукції: акцент на виробництві відрізняє ці комплекси від наукових парків;

– дослідницький парк – здійснення інноваційних розробок лише до стадії технологічного нововведення;

– науковий парк – локальна територіальна інноваційна система, що спеціалізуються на проведенні фундаментальних та прикладних досліджень і розробок в області передових технологій у тісній співпраці із академічними установами та підприємствами. Наукові парки формуються як правило на базі певного університету чи інституту або у безпосередній близькості від нього. Ключовою метою наукових парків є забезпечення інтеграції між сферами науки, освіти та виробництва, стимулювання інноваційної діяльності та комерціалізації нововведень;

– бізнес-інкубатор – сприяння створенню малих інноваційних підприємств через доступ до різних видів ресурсів, а також надання різних видів послуг за пільговими цінами;

– технологічний інкубатор – розробка нових або вдосконалення вже існуючих виробів і технологічних процесів, що мають потенційний попит на ринку;

– центр трансферу технологій – просування розробок і високотехнологічної інноваційної продукції шляхом трансферу знань від наукових організацій та університетів до промислових компаній;

– офіси комерціалізації технологій – просування розробок, кооперація наукових організацій та бізнесу;

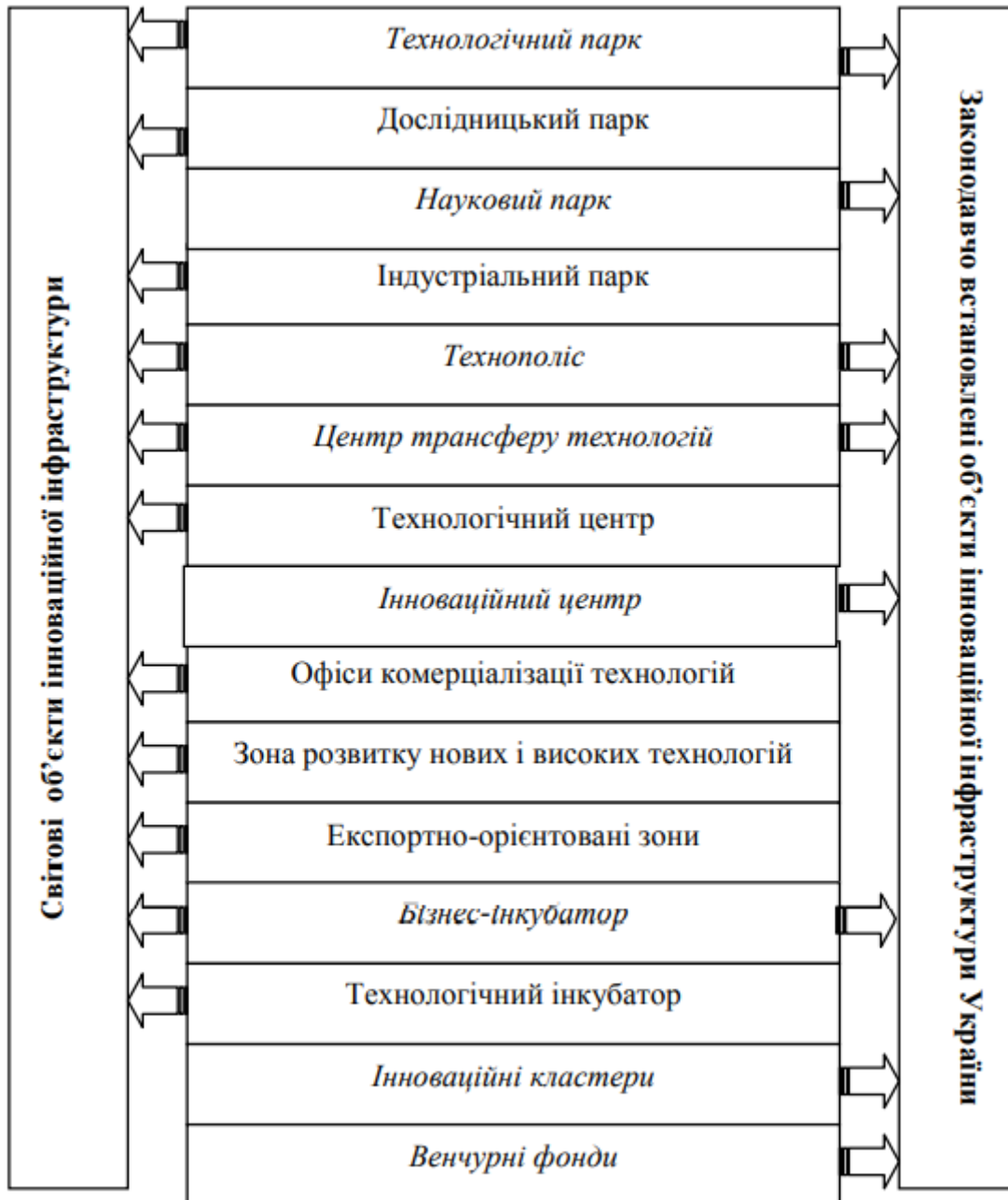


Рис.6.5. Об'єкти інноваційної інфраструктури – світовий досвід та вітчизняне законодавство

– **індустріальний парк** – зосередження різного масштабу організацій, що працюють у схожих сферах народного господарства, де немає формального зв'язку з університетами і встановлених правил підтримки орендаторів площ;

– **технологічний центр** – забезпечення різними послугами підприємств малого інноваційного бізнесу;

- **інноваційні центри**—спеціалізовані бізнес-інкубатори, що сприяють утворенню та займаються підтримкою нових інноваційних підприємств –«стартапів»;

– **зона розвитку нових і високих технологій** – зосереджує малі наукомісткі підприємства, для залучення яких застосовуються податкові пільги, створюються поблизу великих міст і університетських центрів;

– **експортно-орієнтовані зони** – розвиток експортного та міжнародного торгового потенціалу, з метою збільшення кількості іноземних інвестицій, а також для зміни торговельного балансу платежів країни;

– **технополіс** – створення міста, або його частини, де зосереджені наукомісткий бізнес, освіта і наукові організації, де даються податкові пільги та інші преференції суб'єктам малого інноваційного підприємництва.

Основними завданнями об'єктів інноваційної інфраструктури є:

1. Організація нових робочих місць. Спочатку інноваційна інфраструктура була орієнтована на створення нових робочих місць у галузях промисловості, і до теперішнього часу даний напрямок залишається актуальним, незважаючи на трансформацію його функції на активізацію інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

2. Структурна перебудова економіки на територіальному і національному рівнях. Зростання в загальному обсязі ВВП частки інноваційного підприємництва, що генерує і трансформує знання в нові технологічні процеси і продукти, сприяє структурним зрушенням як на територіальному, так і національному рівнях.

3. Стимулювання розвитку малого бізнесу і приватного підприємництва. Даний сектор є домінуючою формою організації бізнесу в світі та є основним джерелом економічного розвитку, інноваційності і гнучкості.

4. Кооперація науки, освіти і бізнесу в формі комерціалізації університетських НДР. Потужний науковий потенціал, сконцентрований в університетах і НДІ, є основою для більш інтенсивного розвитку наукомісткого підприємництва. Центром технологічної платформи, як правило, стає великий університет або наукова лабораторія, завдяки якій забезпечується необхідна концентрація кадрів.

5. Зростання добробуту суспільства. Одним із пріоритетів розвитку організацій інноваційної інфраструктури є забезпечення сталого розвитку економіки, що сприяє поліпшенню добробуту населення.

Основними функціями об'єктів інноваційної інфраструктури є:

- реалізація повного інноваційного циклу через генерацію і поширення нових знань;

- активне сприяння розвитку бізнесу на різних етапах його життєвого циклу.

Організації, які здійснюють виконання зазначених функцій також можуть бути представлені такими складовими:

- інформаційно-консультаційною службою;
- інвестиційними та інноваційними фондами;
- інвестиційними банками та бізнесінкубаторами;
- колегіями та науково-технічними радами;
- страховими компаніями;
- Інтернет та електронною поштою;
- виставками та ярмарками;
- системою навчально-освітніх закладів перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Інноваційній структурі повинні бути притаманні такі властивості:

- поширення у всіх регіонах, що дасть змогу виконувати на місцях завдання функціонально повного інноваційного циклу: від розробки інноваційної пропозиції, маркетингу і технікоекономічного обґрунтування до впровадження та комерціалізацію новацій;

- універсальність та гнучкість, що сприяють реалізації інновацій у будь-якій сфері діяльності та адаптивність до швидких змін у розвитку як науки і техніки, так і

ринкового середовища; - інформаційна, кадрова та фінансова забезпеченість усіх ланок інноваційної діяльності;

- конструктивність, що забезпечує досягнення оптимального остаточного результату.

Досвід розвинених країн свідчить, що в умовах глобальної конкуренції на світовому ринку виграє той, хто має розвинену інфраструктуру реалізації нововведень, хто володіє найефективнішим механізмом інноваційної діяльності і використовує увесь діапазон технологій створення та реалізації інновацій.

2. Організаційні структури підтримання інноваційного підприємництва (бізнес-інкубатор)

У багатьох країнах для підтримання підприємницьких структур на етапі їх становлення створюють бізнес-інкубатори і центри трансферу технологій.

Інкубатор - це спеціалізована організація (або підрозділ великої компанії), головним завданням якої є створення локального сприятливого для діяльності малих ризикових фірм підприємницького середовища. Масштаби їх діяльності можуть бути різними: від невеликого інкубатора до формування своєрідних інкубаторських центрів розвитку малого підприємництва.

Можна привести декілька найпоширеніших визначень терміну «бізнес-інкубатор», що відтворюють більш досконально сутність терміну та його розуміння:

Бізнес-інкубатор - це:

- організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів;

- один з варіантів тих організаційних форм взаємодії науки і підприємництва, що уявляє собою складний багатофункціональний комплекс, який забезпечує, поряд з іншим, сприятливі умови для ефективної діяльності новоутворених малих інноваційних фірм, які реалізують цікаві наукові ідеї;

- структури, що надають допомогу новим компаніям на етапі їх організації та становлення;

- організація, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність, з метою сприяння у набутті ними фінансової самостійності.

- організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певного комплексу послуг і ресурсів.

- дещо схожа до «кузні» стартапів, тобто місце, де можна втілити в реальність ідеї, при цьому можливе підібрати в команду людей зі спільними інтересами.

Основний інтерес - створення бізнесу. Започаткував цей бізнес, на перший погляд, не дуже серйозний проект одного американського соціолога: він орендував за безцінь нікому не потрібний старий вокзал, поділив його на невеличкі кімнатки, найняв кваліфікованих юриста та економіста і дуже дешево здавав офіси для початківців малого бізнесу. Результати перевершили сподівання. Якщо за звичайних умов із 100 бізнесменів-початківців на ринку залишалось 10-12, то в цьому бізнес-інкубаторі майже 30% їх успішно перейшло з малого в середній бізнес, а значна кількість успішно заволоділа певною ринковою нішею. Нині бізнес-інкубатори поширені не лише в США, а й у Європі.

Основна мета бізнес-інкубаторів в інтерактивному процесі - надихати людей на організацію власної справи, створювати умови, що сприяють розвитку нових компаній

і підприємництва, підтримувати їх у розробленні новаторських продуктів, надавати їм приміщення, засоби інфраструктури і т. ін.

Головний акцент у діяльності бізнес-інкубаторів робиться на стимулюванні розвитку місцевої і регіональної економіки та створенні робочих місць. Бізнес-інкубатори необхідні для зміцнення й розвитку початкуючих підприємств.

Головна перевага бізнес-інкубатора для починаючих підприємців, що найчастіше випробують фінансових труднощів, укладається в тім, що інкубатори надають їм «дах над головою» на пільгових умовах, за цінами нижчими від ринкових (принаймні, спочатку).

Законодавчою базою для бізнес - інкубаторів і інноваційних центрів в частині здійснення інноваційної діяльності є Закон України «Про інноваційну діяльність», відповідно до якого бізнес-інкубатори можуть бути віднесені до категорії інноваційних підприємств, якщо розробляють, проводять, надають і реалізують інноваційні продукти і (або) продукцію або послуги, об'єм яких в грошовому вимірюванні перевищує 70 відсотків його загального об'єму, та Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», згідно з яким бізнес-інкубатори та інноваційні бізнес-інкубатори віднесено до об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва.

Існують такі основні підходи до «інкубування підприємництва» (рис.6.6):

- **класичні бізнес-інкубатори** – являють собою структури, що допомагають новим компаніям на етапі їх становлення. Вони надають дрібним фірмам-початківцям приміщення, інфраструктуру і визначений набір послуг, які можуть розширити їх можливості у розгортанні та організації роботи на початковому етапі розвитку;

- **промислові зони**, що забезпечують динамічний підхід до проблем регіонального соціально-економічного розвитку з урахуванням інтересів місцевих муніципалітетів і органів регіонального розвитку;

- **зони експортної орієнтації**, які можуть бути надзвичайно корисними для розвитку зовнішньоторговельного потенціалу. Цей вид бізнес-інкубатора сприяє наданню ділових послуг, забезпечуючи доступ до інфраструктури і податкових пільг, він сприяє залученню прямих іноземних інвестицій;

- **наукові (технологічні) парки** – це науково-виробничі територіальні комплекси, головне завдання яких полягає у формуванні максимально сприятливого середовища для розвитку малих і середніх наукомістких інноваційних фірм;

- **віртуальні бізнес-інкубатори**, що пропонують послуги в кіберпросторі. Віртуальний бізнес-інкубатор - це унікальний ІТ-продукт, створений для допомоги підприємцям.

- **територіально-виробничі комплекси і коопераційні мережі** являють собою об'єднання підприємств, що діють в географічній близькості один від одного в одному галузевому секторі;

- **бізнес-інкубатори, орієнтовані на розвиток наукомістких малих підприємств**. Зокрема, це так званий інкубатор технологій – наукомістке підприємство, пов'язане з університетом, науково-технологічним парком або інноваційним центром. Його завдання – обслуговування малих інноваційних підприємств, вирощування нових фірм, надання їм допомоги у виживанні та успішній діяльності на ранній стадії розвитку.

- **венчурні інкубатори**, які використовують зонтичний бренд бізнес-інкубатора та налагоджують взаємодію з венчурними інвесторами - органами державної влади, великими компаніями з інших країн.

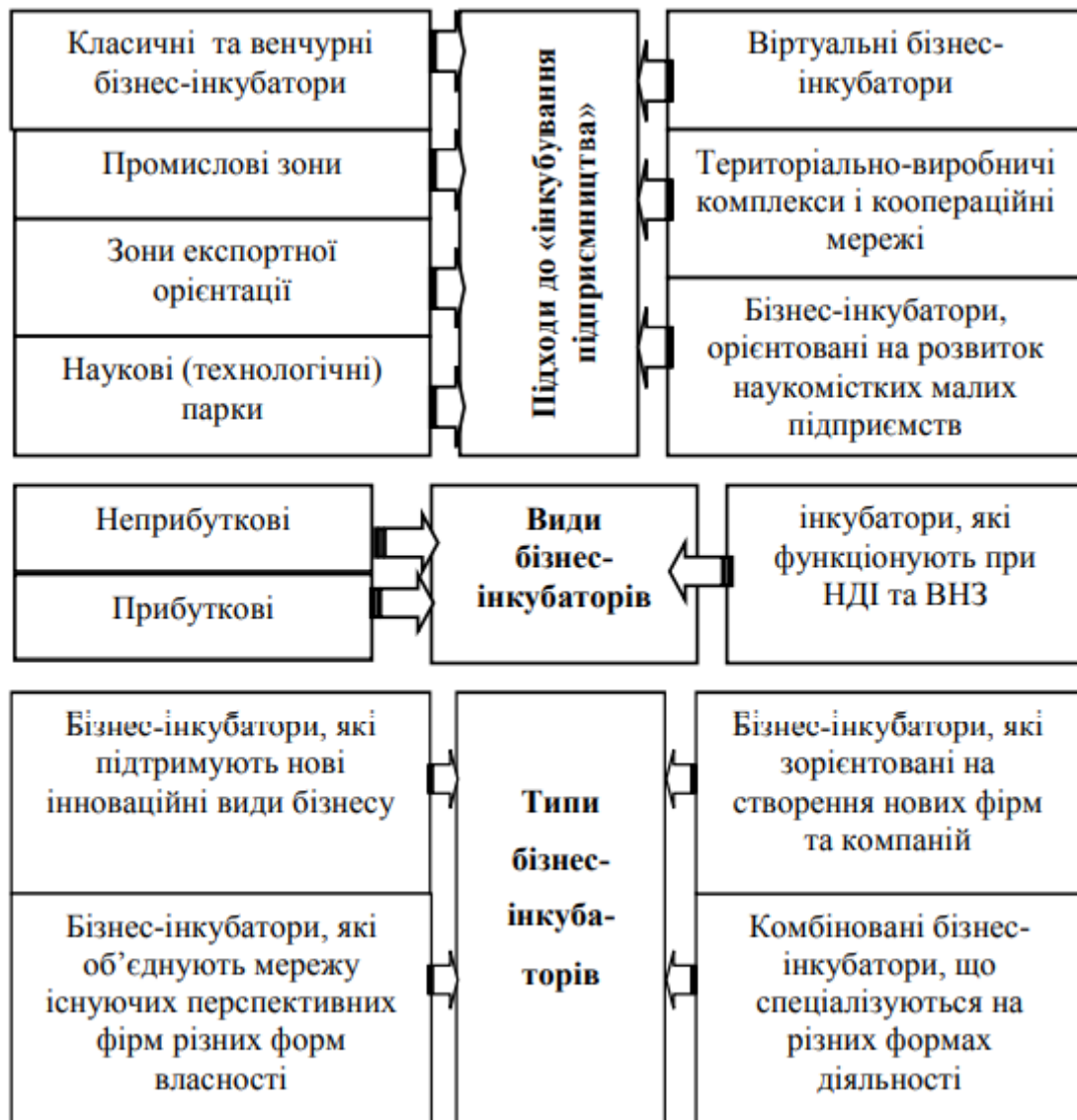


Рис.6.6. Комплексна класифікація видів та типів бізнес-інкубаторів

Досвід зарубіжних країн свідчить, що інкубатори бувають:

– **неприбуткові бізнес-інкубатори** — це ті, що працюють із залученням коштів місцевих органів влади. Останні зацікавлені у створенні робочих місць та економічному розвитку регіону. Інкубатори такого виду отримують з орендарів плату, яка значно нижча ніж у середньому в країні. Цього достатньо, щоб утримувати основний персонал, який працює в інкубаторі;

– **прибуткові бізнес-інкубатори** — ті, що не надають пільг, здійснюючи комерційні послуги. Це переважно приватні бізнесінкубатори, чисельність яких зростає. Вони пропонують орендарям широке коло різноманітних послуг, за користування якими отримують платню.

Найбільш поширені такі основні форми бізнес-інкубаторів:

Європейська форма бізнес-інкубаторів: проекти створюються на кошти від грантів, місцеві засоби або державні кошти. В Європейському бізнес-інкубаторі робочий простір, наставництво та інший супровід надаються безкоштовно.

Американська форма бізнес-інкубаторів: люди, які вирішують інвестувати в яскраві ідеї, створюють венчурний фонд. Це венчурні капіталісти, які досягли успіху в сфері підприємництва та заробили капітал на ризикованих інвестиціях. Провідні світові бізнес-інкубатори, такі як Y Combinator, працюють саме так.

Симбіотична форма бізнес-інкубатора – це об'єднання організацій, які в бізнесі мають різні цілі, але знаходять для себе користь від конкретного проекту.

Інтернет-бізнес-інкубатор або віртуальний бізнесінкубатор. Віртуальний бізнес-інкубатор – це венчурна інвестиційна модель, метою якої є прискорена підготовка і швидке виведення на ринок інтернет-компаній і їх проектів.

3. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва (РНТЦ, технопарк, технополіс)

Масштабні інвестиційні проекти не можуть бути реалізовані силами малого бізнесу. Для цього, у практиці інноваційної діяльності підприємств використовують інші організаційні форми. Розширення наукомістких виробництв, створення робочих місць, формування виробничої і соціальної інфраструктури, підтримка підприємницької діяльності і розвитку науки можуть бути забезпечені співпрацею науково-дослідних закладів із бізнесструктурами, що здійснюються за підтримки влади.

До ефективних організаційних форм такого співробітництва належать науково-технічні центри, технопарки і технополіси.

Регіональні науково-технологічні центри (РНТЦ) вибудовують свою діяльність з огляду на особливості регіону. Такі центри є засобами формування і реалізації регіональної інноваційної політики, спрямованої на забезпечення економічного розвитку регіону. Для ефективної інноваційної політики необхідно сформувати систему моніторингу інноваційного потенціалу регіону, створити регіональну систему підтримки і розвитку інноваційної діяльності, координувати діяльність організацій, що здійснюють інноваційну діяльність, сприяти розвитку інтелектуального та кваліфікаційного потенціалу населення регіону. Всі ці питання перебувають у компетенції РНТЦ.

Регіональні науково-технологічні центри можуть вибудовувати діяльність, спираючись на ті визначальні особливості регіону, забезпечують його випереджальний розвиток. Цим зумовлена різноманітність регіональних центрів.

Так, наприклад у Німеччині, існують переважно засновницькі центри, центри інновацій і центри промислових технологій.

Засновницькі центри – це територіальні об'єднання новостворених підприємств (здебільшого обробної промисловості і виробничих послуг). Їх засновники – комуни, а також промислово-торговельні палати, банки, економічні союзи, університети. Центри координують діяльність комерційних фірм, підтримуючи їх на етапі становлення і сприяючи розвитку тих, які забезпечують краще використання ресурсного потенціалу регіону.



Рис.6.8. Види регіональних науково-технологічних центрів

Центр інновацій здійснює спільні дослідження з фірмами, навчає слухачів основам винахідництва та управління інноваціями, організовує нові інноваційні комерційні фірми. У центрі проводяться прикладні дослідження з високою вірогідністю успіху, для яких термін фінансування витрат на технічні й комерційні консультації як правило не перевищують 5 тис. дол. Якщо ж проект доведено до стадії впровадження і визначено його високу комерційну вигідність, його фінансують за програмою, яка передбачає створення нової компанії.

Центр промислової технології має за мету сприяння впровадженню новацій у серййне виробництво. Для цього такі центри проводять експертизи, маркетингові дослідження ринку, надають консультації промисловим фірмам та індивідуальним винахідникам стосовно окремих питань, пов'язаних з розробленням і впровадженням нововведень.

У США регіональні центри є найпоширенішою формою інтеграції науки і виробництва. Це університетсько-промислові центри та інженерні центри при університетах.

Університетсько-промислові центри створюють на кошти Національного наукового фонду США при університетах з метою об'єднання ресурсів промислових фірм і наукового потенціалу (кадрового і технічного) університетів. Вони здійснюють переважно фундаментальні дослідження у тих сферах, якими цікавляться фірми-учасниці.

Інженерні центри створюють на базі великих університетів за фінансової підтримки уряду для стимулювання розроблення нових технологій. Вони досліджують фундаментальні закономірності, що лежать в основі інженерного проектування принципово нових, не існуючих в природі штучних систем. Такі дослідження дають промисловості не готову до впровадження розробку, а лише теорію в межах певної сфери інженерної діяльності, яка може знайти застосування на практиці. Вони також здійснюють підготовку нового покоління інженерів з необхідним рівнем кваліфікації та широким науково-технічним світоглядом. Досвід свідчить, що одним із найбільш дієвих способів зміцнення РНТЦ є встановлення тривалих ділових контрактів між співробітниками центрів і промисловцями. Тому організаційна структура центрів передбачає в управлінні ними представників бізнесу.

В Україні створено **Український науково-технологічний центр (УНТЦ)** – міжурядова некомерційна організація, яка підтримується урядами Канади, Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки та України.

Метою створення УНТЦ була необхідність допомогти науковцям, які раніше займалися розробкою зброї масового знищення (ЗМЗ) та роботою в інших наукових сферах військово-промислового комплексу (ВПК) колишнього Радянського Союзу, перейти до мирної діяльності в рамках міжнародних наукових та ділових спільнот і робити це на високопрофесійному рівні.

Крім того, в Україні створено Київський та 12 регіональних центрів інноваційного розвитку (ЦІР): Дніпровський ЦІР (Дніпропетровська та Запорізька області); Західний (Львівська та Тернопільська області); Карпатський ЦІР (Фвано-Франківська і Ужгородська області); Одеський; Південно-Західний (Хмельницька і Вінницька області); Північний ЦІР (Чернігівська, Житомирська, Київська і Черкаська області); Північно-Західний ЦІР (Луцька і Рівненська області); Східний ЦІР (Луганська і Донецька області); Північно-Східний ЦІР (Сумська, Полтавська і Харківська області); Чорноморський ЦІР (Миколаївська, Херсонська, Кіровоградська області); Таврійський – м.Севастополь та Кримський.

Нормативною базою створення вітчизняних технопарків стало розпорядження Президента України «Питання створення технопарків та інноваційних структур інших типів», яким підтримано ініціативу Державного комітету України з питань науки, техніки та промислової політики, Міністерства освіти, Національної академії наук, місцевих органів виконавчої влади щодо створення науково-технічних інноваційних форм. Відповідно до цього розпорядження Кабінетом Міністрів України 22 травня 1996 р. прийнято постанову № 549 «Положення про порядок створення та функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів».

Згідно із Законом України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» **технологічний парк (технопарк)** - юридична особа або група юридичних осіб (далі - учасники технологічного парку), що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

Технологічний парк України - це здебільшого комплекс підприємств та організацій з визначеними науково-технічними напрямками, який об'єднує дослідження, розробку та виробництво і на основі підприємницької діяльності забезпечує реалізацію високих технологій, виробництво конкурентоспроможної продукції.

Матеріальною базою інноваційної структури є значна наукова організація, і розвинена науковою, виробничою, господарською та соціальною інфраструктура, об'єкти якої зорієнтовані на розробку і впровадження нових технологій.

Визначення Міжнародної асоціації технологічних парків характеризує технопарк (Research Park) як організацію, головною метою функціонування якої є підвищення рівня добробуту місцевого населення за рахунок популяризації та інтродукції інноваційної культури та забезпечення високої конкурентоздатності місцевого інноваційного бізнесу і наукових організацій шляхом стимулювання і управління потоками знань і технологій між університетами, науково-дослідними інститутами, компаніями і ринками, сприяння виникненню і розвитку інноваційних компаній за допомогою інкубаційних та «спінн-офф» процесів (тобто відокремлення нових компаній від вже існуючих) тощо.

Діяльність науково-технічних парків та інших подібних організаційних формувань спрямовується на:

1. Фінансування та організаційну підтримку інноваційної діяльності підприємницьких структур, стимулювання розробки і виробництва принципово нових високотехнологічних видів продукції, сприяння впровадженню нових технологій і винаходів.

2. Формування ринкових відносин у науково-технічній сфері, заохочення конкуренції між суб'єктами інноваційної діяльності шляхом залучення фінансових ресурсів для їх цільового ефективного використання в межах реалізації програм(проектів) із виробництва наукомістких продуктів.

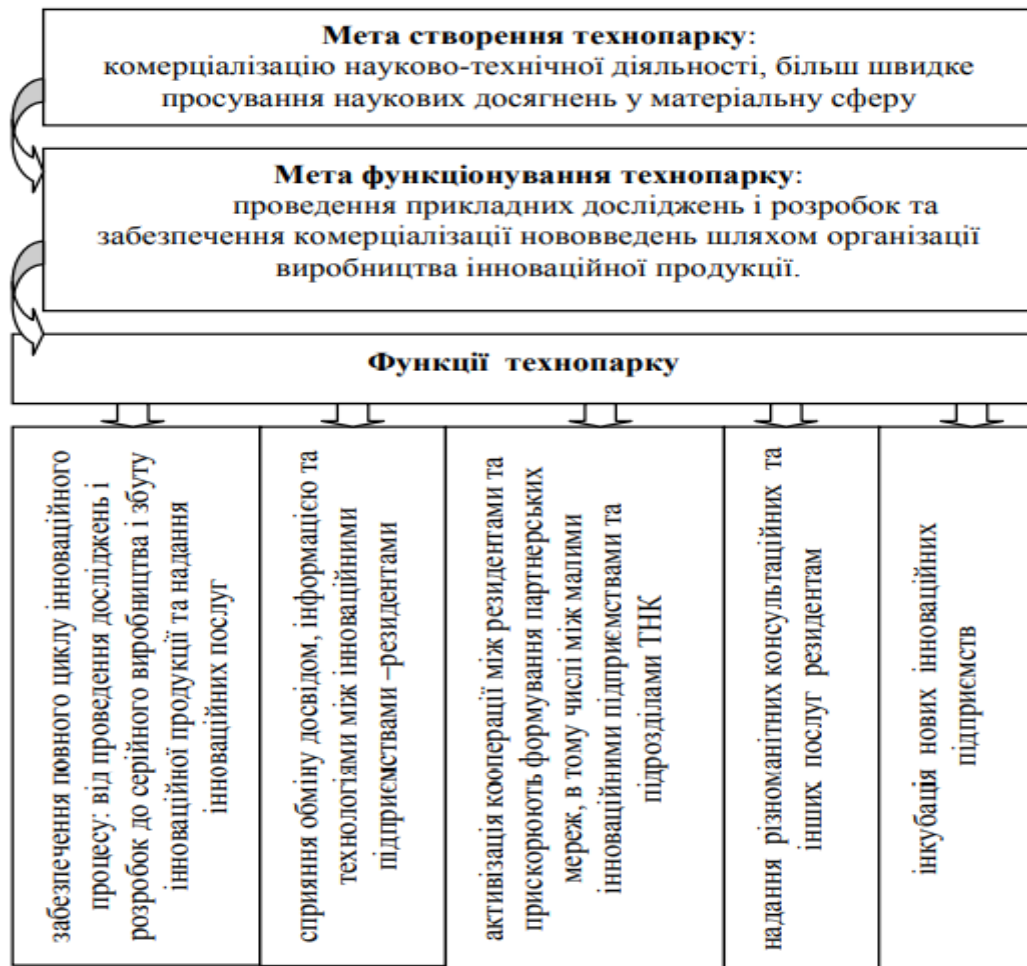


Рис.6.9. Мета створення, функціонування та функції технопарків

3. Розробку, проведення експертизи регіональних і галузевих програм, освоєння нових технологій та наповнення ринку виробничими на їх основі конкурентоспроможними товарами.

4. Залучення на конкурсній основі суб'єктів малого підприємництва, вітчизняних та іноземних інвесторів до реалізації державних науково-технічних програм і проектів.

5. Підтримка, освоєння і впровадження нових технологій і «ноу-хау» з використанням патентів і ліцензій.

Існує кілька шляхів створення технопарків:

1. Створення співробітниками універсальних малих підприємств, що прагнуть комерціалізувати результати власних наукових розробок з приєднанням до них інших дрібних фірм.

2. Створення власних спеціалізованих фірм науковотехнічним персоналом великих промислових об'єднань.

3. Створення внаслідок реорганізації діючих підприємств для того, щоб скористатися пільговими умовами, що згідно чинного законодавства існують для науково-технічного парку.

Зразком науково-технічного парку є силіконова долина. Цей науково-технічний парк створений на базі Стенфордського університету в Каліфорнії. Об'єднує до трьох тисяч дрібних і середніх фірм, що працюють у сфері електроніки із загальною кількістю зайнятих 190 – 200 тисяч осіб.

У структурі технопарків представлені такі центри: інноваційно-технологічний, навчальний, консультаційний, інформаційний, маркетинговий, юридичний, фінансовий, економічний, промислова зона (рис.6.10).

Технопарки, як правило, охоплюють територію від 3 до 15 гектарів та включають наступні структурні елементи: корпуси інноваційних підприємств та високотехнологічних заводів, лабораторії та дослідницькі підрозділи ТНК, інноваційні бізнесінкубатори, центри трансферу технологій, вищі учбові заклади та центри підвищення кваліфікації, консультаційні бюро, центри збуту інноваційної продукції, логістичні центри та інші обслуговуючі структури; часто до складу технопарків входять об'єкти житлової інфраструктури.

Загалом, інформаційно-адміністративні елементи займають 10 –20 % робочої площі технопарків, науково-дослідницькі - 40 –70 %, виробничі та допоміжні - 20 –40 % .

На сьогодні в Законі України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технопарків» нарахується 16 технопарків (табл.6.1)

Із 16 технопарків України дійсно функціонують лише 8: «Інститут електрозварювання ім. Є.О. Патона», «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка», «Інститут технічної теплофізики», «Київська політехніка», «Укрінфотех», «Інститут монокристалів», «Вуглемаш» та «Яворів», причому на київській «Інститут електрозварювання ім. Є. А. Патона» та харківській «Інститут монокристалів» припадає до 95 % (67 і 27 % відповідно) інноваційної продукції технопарків України

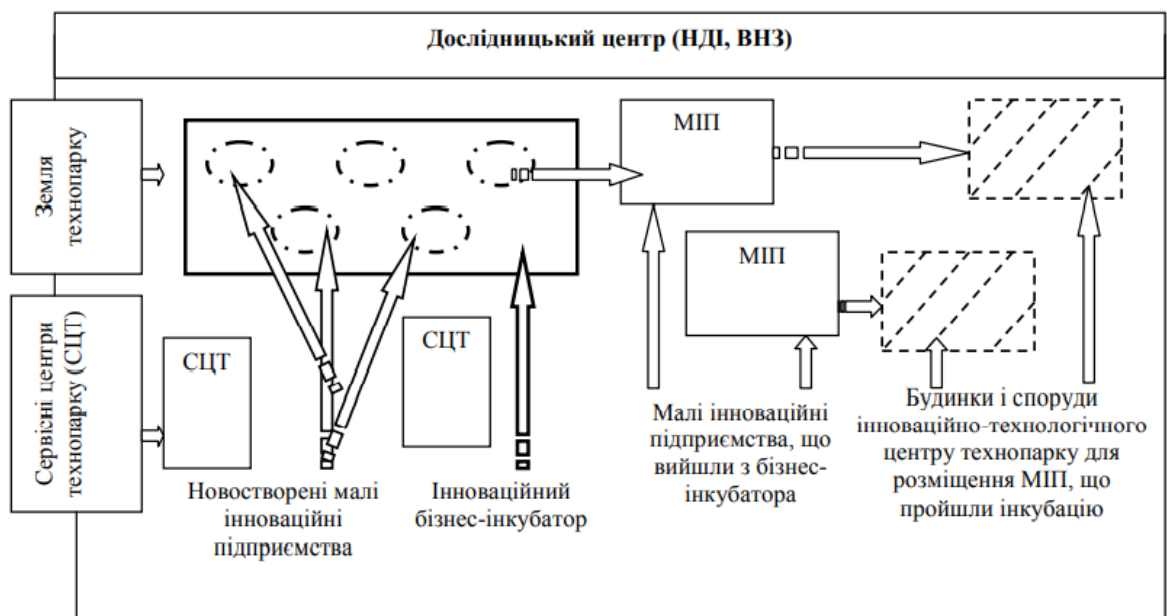


Рис.6.10. Узагальнена схематична модель технопарку

Таблиця 6.1. Технопарки України

№	Назва технопарку	Рік реєстрації
1	«Інститут електрозварювання ім. Є.О.Патона», м. Київ	2000
2	«Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка», м. Київ	2001
3	«Інститут технічної теплофізики», м. Київ	2002
4	«Київська політехніка», м. Київ	2003
5	«Укрінфотех», м. Київ	2002
6	«Інтелектуальні інформаційні технології», м. Київ	2003
7	«Агротехнопарк», м. Київ	2007
8	«Інститут монокристалів», м. Харків	2000
9	«Вуглемаш», м. Донецьк	2001
10	«Еко-Україна», м. Донецьк	-
11	«Ресурси Донбасу», м. Донецьк	-
12	«Яворів», м. Яворів, Львівська область	2007
13	«Текстиль», м. Херсон	2007
14	«Машинобудівні технології», м. Дніпропетровськ	2008
15	«Наукові і навчальні прилади», м. Суми	-
16	«Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій», м. Одеса	-

Одним з перших в Україні 1999 року було створено Технологічний парк «ІЕЗ ім. Є. О. Патона». Науковим центром, на базі якого створено технопарк, є Інститут електрозварювання ім. Е. О. Патона Національної академії наук України.

Інститут є одним із провідних світових центрів, чиї дослідження й розробки із зварювання матеріалів, наплавлення й напилювання захисних та зносостійких покриттів, спеціальної металургії, щодо міцності та працездатності зварних конструкцій, сучасних конструкційних і функціональних матеріалів широко відомі в усьому світі.

Більшість українських технопарків створювалися за радянською моделлю і являють собою відносно невеликі закриті, слабо-інтегровані в суспільно-господарську сферу науковотехнологічні комплекси, що практично не впливають на розвиток території. На відміну від класичних прикладів технопарків світу, що виступають самостійними структурами, українські технопарки створювалися як структурні підрозділи академічних установ, головна мета яких – проведення досліджень та розробок і виконання конкретних інноваційних проектів.

Технополіс – об'єднання наукових, інноваційних науковотехнічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території для забезпечення ефективного економічного розвитку регіону та держави.

Технополіс - це науково-промисловий комплекс, створений для виробництва нової прогресивної продукції або розроблення нових наукових технологій на базі тісних відносин з університетами і науково-технічними центрами. У ньому поєднуються наука, техніка і підприємництво, здійснюється тісне співробітництво між академічною наукою, підприємцями, місцевими і центральними органами влади.

За своєю діяльністю технополіс подібний до технопарку, але він знаходиться в межах конкретного невеликого міста (населеного пункту), розвиток якого і забезпечується через технополіс.

Відповідно до законодавства, технополіси передбачалося створювати в районах зі слабким розвитком наукомістких виробництв, але за умови, що в регіоні є університети. Саме місцевим університетам надається вирішальна роль у здійсненні й координації наукових розробок, забезпеченні зони технополісу кваліфікованими фахівцями і дослідниками. Усі підприємства, науково-дослідні інститути, культурно-побутові установи мають розташовуватися неподалік від центра міста: дорога до них не повинна забирати більше, ніж 30 хвилин.

Завданнями технополісів є модернізація галузей промисловості і виведення їх на сучасний рівень, вибір визначених наукових напрямків, які зможуть забезпечити випереджаючий розвиток виробничої інфраструктури, а також створення найбільш сприятливих умов розвитку на території, де формуються технополіси.

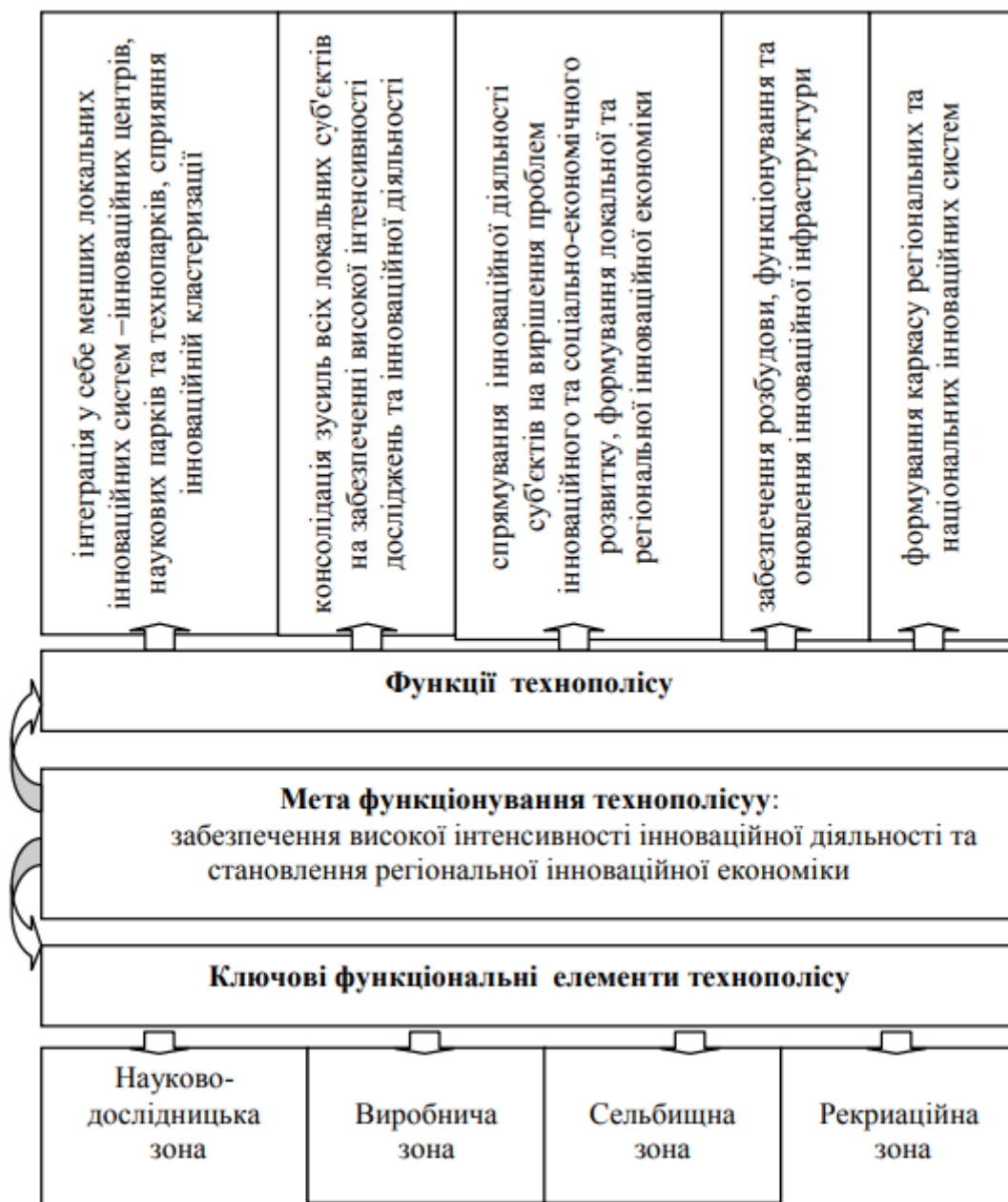


Рис.6.11. Основна мета, функції та функціональні елементи технополісу

Ключовими функціональними елементами технополісів є науково-дослідницька, виробнича, селищна та рекреаційна зони.

До науково-дослідницької зони технополісу входять менші локальні ТІС (інноваційні центри, наукові парки, технопарки), окремі інноваційні підприємства, вищі учбові заклади, науководослідні установи, конструкторські та консультаційні бюро, лабораторії, центри трансферу технологій тощо.

Ядрами науководослідницької зони виступають великі університети, наукові парки та технопарки. Виробнича зона технополісу включає інноваційні підприємства, високотехнологічні заводи та технопарки що виробляють інноваційну продукцію та надають відповідні послуги, а також інші виробничі та допоміжні структури – технічні майстерні, логістичні та сервісні центри, центри збуту інноваційної продукції тощо. Селищна зона технополісу охоплює об'єкти житлової інфраструктури і відрізняється високим рівнем благоустрою та озеленення.

Рекреаційна зона є багатофункціональною, до неї входять парки, спортивні майданчики та різноманітні заклади дозвілля. Загалом, соціальна інфраструктура технополісів відрізняється високим рівнем розвитку та представлена ефективною мережею установ громадського обслуговування.

Організаційна структура технополісу наведена на рис.6.12.

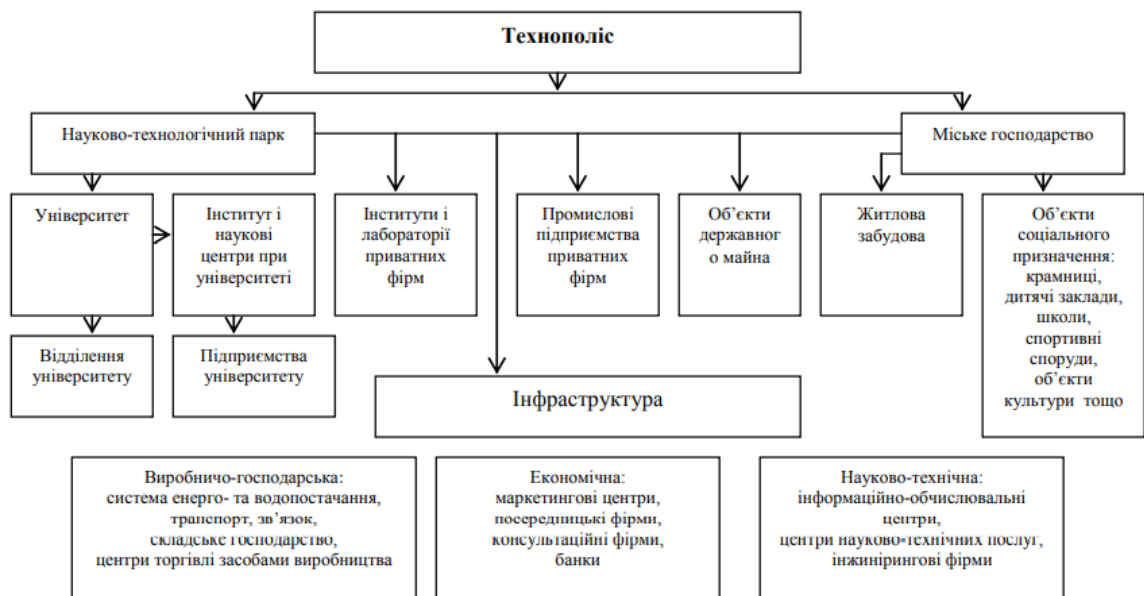


Рис.6.12. Організаційна структура технополісу «Кремнієва долина»

Процес створення технополісу охоплює тривалий інтервал часу і відбувається зазвичай в наступні чотири етапи:

Підготовчий етап – триває близько 5 років.

Етап створення базової інфраструктури – триває на 15-20 років. Етап становлення й розвитку технополісу – триває 10-20 років.

Комерційний етап, на якому напрями наукомісткого технологічного процесу, що реалізуються технополісом, починають давати комерційну віддачу - цей етап завершує створення і розвиток технополісу з визначеною для нього спеціалізацією.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КЕРУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

ТЕМА 7. ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ. ІНВЕСТИЦІЇ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

ПЛАН

1. Сутність, завдання, принципи фінансування інноваційної діяльності.
2. Види фінансування інноваційної діяльності та їх джерела.
3. Фінансування інноваційної діяльності венчурним капіталом.

1. Сутність, завдання, принципи фінансування інноваційної діяльності

Активізація інноваційної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки, передусім, пов'язана з пошуком джерел і форм фінансування.

Успіх інноваційної діяльності значною мірою встановлюється формами її організації і способами фінансової підтримки. Мірою того, як нові наукові розробки і технології стають основоположними складовими національної безпеки держави, розвинені країни знаходять різноманітні можливості для підтримки й розвитку інновацій. При цьому поширюється різноманітність методів фінансування інноваційної діяльності і спектр заходів з непрямої підтримки інновацій.

Розвинені країни черпають фінансові ресурси для інноваційної діяльності як з державних, так і приватних джерел: для більшості країн Західної Європи і США характерний рівний розподіл фінансових ресурсів для НДДКР між державним і приватним капіталом.

Категорію «фінанси» економічна теорія розглядає як сукупність економічних відносин, пов'язаних з обміном, розподілом і перерозподілом у грошовій формі вартості валового внутрішнього продукту (ВВП). Тобто це відносини, що складаються на основі формування і розміщення фінансових ресурсів за обміном та розподілом використання ВВП.

З точки зору механізму фінансового забезпечення інноваційної діяльності важливо розглядати фінанси як сукупність економічних відносин, що знаходять своє конкретне відображення у фінансових ресурсах – матеріальній основі фінансів.

У процесі інноваційної діяльності фінансові ресурси капіталізуються в основних засобах виробництва, новій продукції, що створюється на основі їх використання.

На постіндустріальному етапі розвитку інновації вже не потребують значної кількості ресурсів, а через мультиплікативні властивості інновацій відносно незначні витрати здатні забезпечити суттєво більший приріст ВВП для держави, чи прибутку для підприємства. Тобто, інноваційний розвиток стає джерелом нарощування фінансових ресурсів. У загальному розумінні фінансування передбачає надання капіталів і залучення інвестицій для втілення певного продукту. Тому, фінансування інноваційної діяльності тісно пов'язане з таким поняттям, як інвестування.

Згідно з визначенням, яке наведено у фінансово-правовому словнику: фінансування – забезпечення підприємств, установ, організацій коштами з певних джерел на конкретні цілі.

Якщо розглядати поняття «фінансування», то етимологічно воно походить від «financing», «finanzierung» – це мобілізація підприємством необхідних для виконання поставлених перед ним планових завдань фінансових ресурсів; комплекс заходів щодо формування та обслуговування капіталу підприємства.

Якщо розглядати поняття «інвестування», то етимологічно воно походить від «investment» – «капіталовкладення». Тому інвестування передбачає саме процес

вкладення капіталу у певні об'єкти, і є складовою частиною фінансування. В економічній літературі виокремлюють два ключові фактори, що характеризують загальну сутність інвестування: час (отримання прибутку може мати послідовний, паралельний чи інтегральний характер); ризик (вкладання відомої суми коштів зараз і невідома величина прибутку у майбутньому).

Спільні і відмінні риси фінансування та інвестування представлені в табл.7.1. Інвестиції практично завжди мають на меті отримання прибутку, а фінансування, як правило, пов'язане з отриманням соціального ефекту.

Інвестиції та фінансування подібні в тому, що як процес вони зорієнтовані на платежі, а також вони мають спільну мету – одержання із часом вигоди, як економічної так і соціальної. Система фінансування інноваційної діяльності є складним переплетенням форм і джерел фінансування.

Таблиця 7.1. Порівняльні риси фінансування та інвестування

Характеристика	Фінансування	Інвестування
Сектор економіки	Виробничий та фінансовий	Виробничий
Сфера діяльності	Соціально-економічна	Господарська
Функція	Покриття суспільно-необхідних витрат	Активізація виробничої діяльності. Нарощування й примноження капіталу.
Призначення	Соціально-економічне, утримання невиробничої сфери, управління	Фінансово-економічний
Джерело ресурсів	Фонди грошових коштів	Фінансово-промисловий капітал та інтелектуальна власність
Форма ресурсів	Грошова	Грошові, матеріальні, нематеріальні ресурси
Очікуваний результат	Позитивний (у вигляді прибутку), нейтральний (у вигляді соціального ефекту)	Позитивний у вигляді прибутку, дивідендів
Соціальна спрямованість	Значна або нейтральна	Незначна, нейтральна або відсутня
Економічна спрямованість	Позитивна незначна	Позитивна незначна

Система фінансування інноваційної діяльності має свою специфіку, і покликана забезпечувати вирішення таких найважливіших завдань:

- створення необхідних передумов для швидкого і ефективного впровадження технічних новинок у всіх ланках господарського комплексу країни, забезпечення її структурнотехнологічної перебудови;
- збереження і розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних напрямках розвитку;

- створення необхідних матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науки і техніки, запобігання його відпливу за кордон.

У економіці ринкового типу система фінансування виконує дві дуже важливі функції – розподільчу і контрольну (рис.7.1).

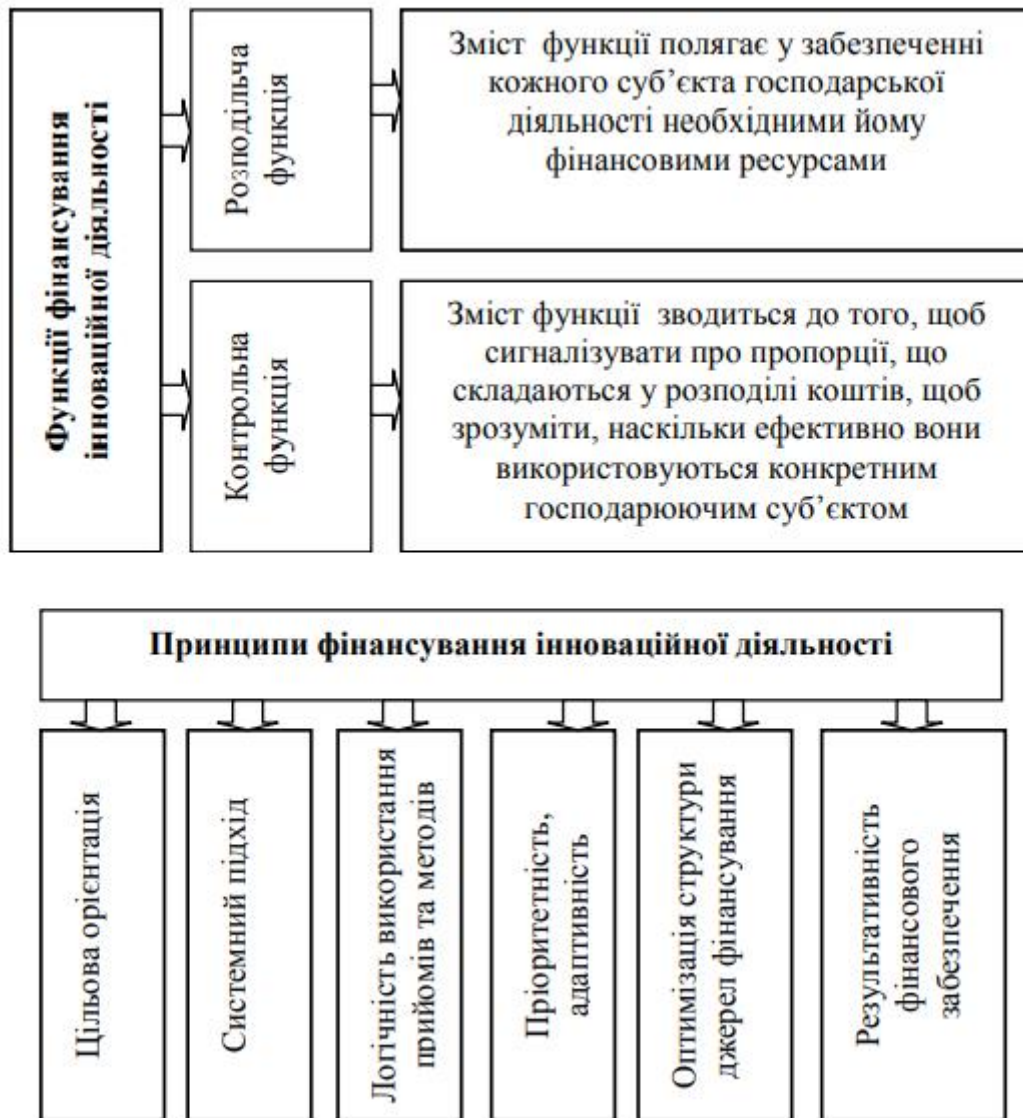


Рис.7.1. Основні функції та принципи побудови ефективної системи фінансування інноваційної діяльності

Серед основних принципів побудови ефективної системи фінансування інновацій можна виділити:

- чітку цільову орієнтацію фінансової системи - її зв'язок із завданням швидкого та ефективного впровадження сучасних науково-технічних досягнень;
- логічність, обґрунтованість та юридичну захищеність використаних прийомів і механізмів;
- множинність джерел фінансування;
- широту і комплексність системи, тобто можливість охоплення максимально широкого кола технічних і технологічних нововведень і напрямів їхнього практичного використання;

- адаптивність і гнучкість, що припускає постійне реформування як всієї системи фінансування, так і її окремих елементів відповідно до змін зовнішнього середовища з метою підтримки максимальної ефективності.

Реалізація цих принципів може бути успішною за наявності системи фінансування (рис. 7.2).

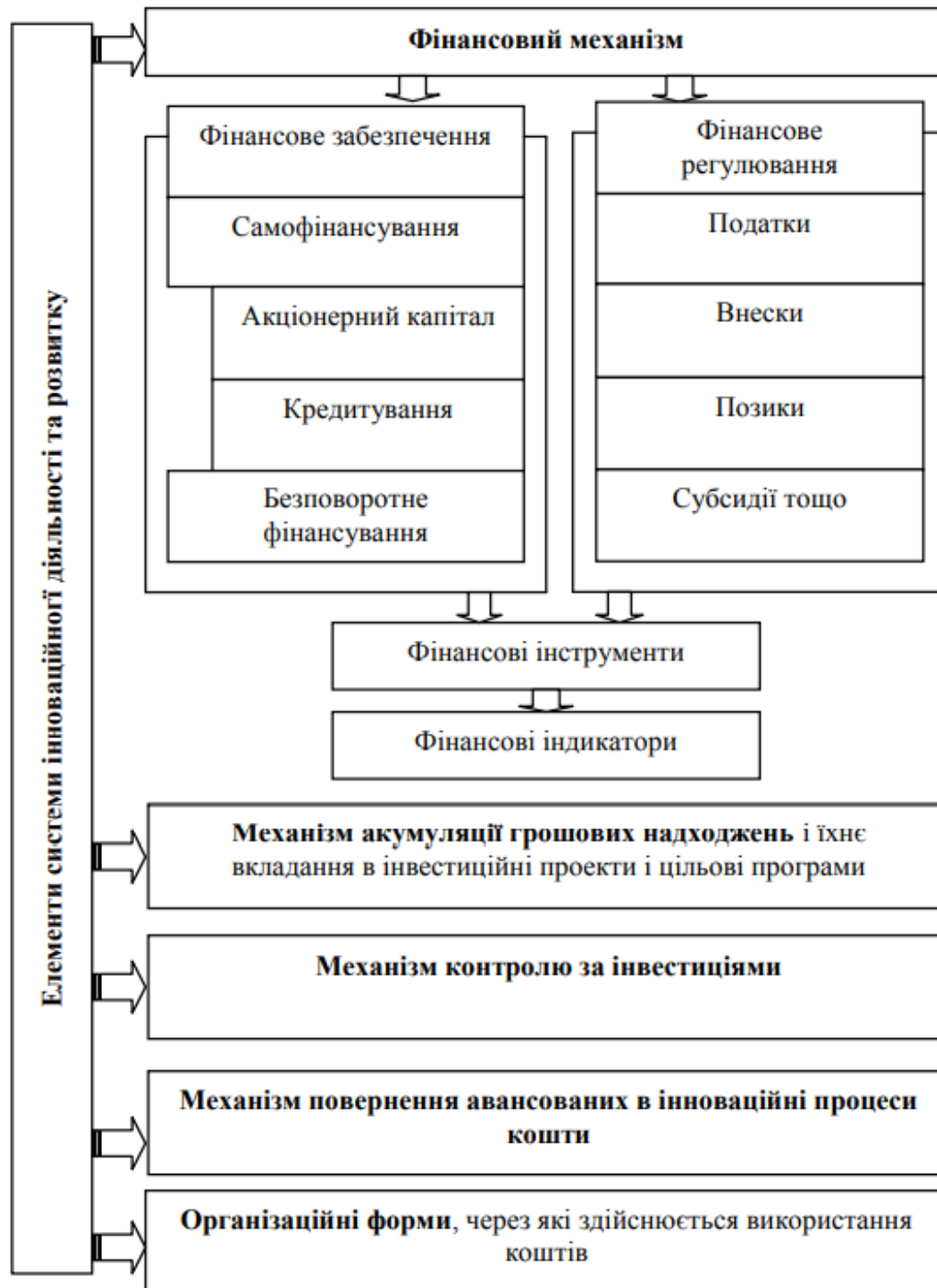


Рис. 7.2. Структура фінансової системи інноваційної діяльності та розвитку

Фінансовий механізм - це сукупність певних методів і важелів фінансового впливу на науково-технічну й інноваційну сфери діяльності та відповідної системи індикаторів і інструментів.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств - це сукупність економічних відносин, що виникають між суб'єктами інноваційної діяльності з приводу пошуку, залучення і ефективного використання фінансових ресурсів з метою отримання економічного ефекту із використанням організаційно-управлінських принципів, методів і форм впливу цих ресурсів на інноваційну діяльність.

Сутність фінансового забезпечення полягає у виділенні певної суми ресурсів з одночасним встановленням джерел їх фінансування для здійснення проектів, робіт, заходів науково-технічної та інноваційної діяльності підприємств і організацій.

Фінансове регулювання полягає в тому, що за допомогою відповідних економічних інструментів встановлюються певні пропорції розподілу доходів юридичних і фізичних осіб, які впливають на забезпеченість останніх фінансовими ресурсами. Тим самим визначаються їхні фінансові можливості. Воно вибудовує відповідну систему економічних інтересів: можна стимулювати одних суб'єктів (чи певні сфери діяльності) й стримувати інших.

Суб'єктами фінансування інноваційної діяльності можуть бути: самостійні підприємства; промислові компанії; промислово-фінансові групи; малий інноваційний бізнес; інвестиційні та інноваційні фонди; органи державного і місцевого управління; приватні особи.

Всі вони в тій або іншій формі беруть участь у відтворювальному процесі і опосередковано сприяють розвитку інноваційної діяльності.

До особливостей при здійсненні та фінансуванні інноваційної діяльності належать:

1. Непередбачуваність результатів творчого процесу, складність його технічної реалізації, не прогнозованість реакції ринку на появу новинки, що обумовлює наявність ризику втрати авансового капіталу.

2. Необхідність врахування часового лагу від моменту авансування фінансових коштів в інновації до моменту отримання комерційної віддачі від них.

3. Фінансове забезпечення повинно бути зорієнтоване на кінцевий продукт, а також на результат на будь-якій стадії інноваційного циклу. Тому важливим є наскрізне фінансування процесів створення та освоєння нововведень, а не фінансування окремої стадії інноваційного циклу.

2. Види фінансування інноваційної діяльності та їх джерела

За ступенем участі у грошовому забезпеченні структур, що проводять НДДКР, можна виділити такі види фінансування інноваційної діяльності:

1) державне фінансування інноваційних проектів, яке полягає у виділенні державою грошових ресурсів на певні пріоритетні для науки даної країни наукові проекти (зазвичай фундаментального характеру) з бюджету та позабюджетних фондів на безповоротній основі;

2) кредитування, що полягає в наданні позик на проведення інноваційної діяльності з боку банків та інших кредитних установ;

3) інвестування, сутність якого зводиться до участі коштів інвестора в перспективних, на його думку, тобто з бізнесової точки зору, наукових (які найчастіше мають прикладний характер) дослідженнях;

4) самофінансування інноваційної діяльності, що полягає у проведенні наукових і промислових досліджень, прикладних розробок за рахунок власних коштів, основними джерелами яких виступають прибуток та амортизаційні відрахування.

Усі перелічені форми фінансово-кредитного забезпечення інноваційного розвитку мають місце одночасно. Однак в Україні найбільша частка припадає на самофінансування, а найменша – на державне фінансування.

Згідно із ст.18 Закону України «Про інноваційну діяльність» до джерел фінансової підтримки інноваційної діяльності відносять:

- а) кошти Державного бюджету України;
- б) кошти місцевих бюджетів; в) власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
- г) власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;
- д) кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;
- е) інші джерела, не заборонені законодавством України.

Джерела фінансування інноваційної діяльності за формою власності поділять на приватні та державні.

До державних джерел належать бюджетні кошти, майно, що перебуває в державній власності, державні позики, кошти позабюджетних фондів тощо. Відповідно, приватні джерела формують кошти приватних суб'єктів господарювання, інноваційних банків, інвестиційних фондів, страхових компаній та пенсійних фондів, банківські позики, венчурне фінансування, кошти фізичних осіб і громадських організацій.

У вітчизняній практиці поширено декілька класифікацій джерел фінансування інноваційної діяльності. В залежності від походження джерела фінансування поділяються на власні, позикові та залучені.

Власні фінансові кошти підприємства використовуються найчастіше для фінансування невеликих за обсягами робіт інноваційних проектів чи програм (наприклад, модернізація устаткування, модифікація продукції тощо).

Крім того, статутом підприємства передбачається відрахування до фонду розвитку виробництва частини прибутку до сплати податків, що залишається в розпорядженні підприємства після інших обов'язкових платежів і формування резервного фонду.

Кошти фонду розвитку можуть використовуватися на відновлення і розширення виробництва, здійснення науководослідних, дослідно-конструкторських і технологічних проектів, а також програм освоєння коштів.

Розмір накопичень, отриманих внаслідок господарської діяльності, насамперед залежить від того, наскільки ефективним є управління організацією. Однак на це істотно впливають і чинники зовнішнього оточення – економічного, політичного, інституційного тощо.

У багатьох підприємств не вистачає фінансових ресурсів навіть на підтримку наявних обсягів виробництва. За недосконалості механізмів зовнішнього фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності у більшості компаній внутрішні джерела інвестицій та механізм самофінансування виступають провідними ланками системи інвестиційного забезпечення розвитку на мікрорівні.

Самофінансування інвестиційного та інноваційного розвитку компаній є специфічним явищем, притаманним країнам зі слабкими або «напівзакритими» економіками. При цьому прибуток виступає як результат операційної та господарської діяльності, а амортизаційні відрахування формуються в процесі виробничої діяльності. Великі компанії використовують переважно внутрішні джерела для фінансування інвестицій і майже не використовують зовнішні джерела (кредити банків та небанківських установ, бюджетні кошти, іноземні інвестиції тощо). Це явище можна пояснити певним небажанням великих компаній залучати до здійснення системних інвестиційних проектів сторонніх учасників (причин може бути кілька: погіршення фінансового стану, неможливість фінансувати обслуговування боргів у майбутньому, негативні очікування щодо підтримки платоспроможного попиту, небажання витоку

комерційної інформації, побоювання додаткових перевірок контролюючими органами та ін.).

Зовнішні джерела фінансування інноваційних процесів – це джерела, які отримують промислові підприємства зі сторони на умовах платності та строковості і можуть бути використанні на реалізацію інноваційного процесу.

До них належать позикові та залучені ресурси.

Позикові фінансові кошти передбачають повернення їх зі сплатою відсотків за користування або без сплати. Їх джерелами є кошти бюджетів, позабюджетних фондів, комерційні та інші кредити, іноземні інвестиції.

1. Кошти бюджетів. До них належать кошти Державного бюджету України, кошти місцевих бюджетів, власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ. За їхній рахунок фінансуються цільові комплексні програми, фундаментальні та окремі прикладні дослідження, що мають велике значення для країни і здійснюються переважно спеціалізованими науково-дослідними організаціями. Бюджетне фінансування інноваційних процесів здійснюється у формі безвідсоткових чи пільгових позик і передбачає належне обґрунтування бізнес-ідеї та її високу оцінку конкурсною комісією. Ураховуючи ризикований характер інноваційної діяльності, збиткованість відповідних процесів не повинна залишатися без уваги держави та має супроводжуватись відновленням майнового стану підприємств, що впроваджують пріоритетні інноваційні проекти, зокрема за допомогою дотацій.

2. Позабюджетні фонди фінансування НДДКР і підтримки інновацій використовують з метою забезпечення фінансування загальногалузевих, міжгалузевих і регіональних інноваційних проектів. Такі фонди можуть бути створені в міністерствах, у великих містах і регіонах, а також у межах концернів, холдингів, ФПГ.

3. Довгострокові кредити - найпоширеніші джерела фінансування інноваційних процесів. Серед них виокремлюють традиційні (комерційні) кредити і нетрадиційні (лізинг, форфейтинг та франчайзинг), які надаються вітчизняними та іноземними юридичними особами під боргові зобов'язання.

При прийнятті рішення щодо фінансування через кредитування слід пом'ятати вислів Бенджаміна Франкліна « Кредитори відрізняються кращою пам'яттю, ніж боржники».

Крім того, класифікацію здійснюють за наступними критеріями:

1. За видами власності:

1.1. Державні інвестиційні ресурси – бюджетні кошти і кошти позабюджетних фондів, державні запозичення, пакети акцій та інші основні та оборотні фонди і майно державної власності;

1.2. Інвестиційні (фінансові) ресурси суб'єктів господарювання – кошти господарських організацій, фізичних осіб, у тому числі іноземних інвесторів. Ці інвестиційні ресурси містять власні і залучені кошти підприємств, у тому числі інвестиційних фондів і компаній, пайових інвестиційних фондів, недержавних пенсійних фондів, страхових компаній і т.д.

1.3. Інвестиційні ресурси іноземних інвесторів – кошти іноземних держав, міжнародних, фінансових та інвестиційних інститутів, банків і кредитних установ.

2. За рівнями власників:

2.1. На рівні держави:

а) власні кошти бюджетів і позабюджетних фондів;

б) залучені кошти державної кредитно-банківської і фінансової системи; в) позикові кошти у вигляді міжнародних державних кредитів, державних облігацій тощо.

2.2. На рівні організації:

а) власні кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, страхові суми відшкодування збитків, мобілізовані надлишки основних і оборотних коштів, нематеріальних активів);

б) залучені кошти (у тому числі внески і пожертвування, кошти, отримані від продажу акцій);

в) позикові кошти у вигляді бюджетних, банківських і комерційних кредитів.

3. На рівні інноваційних програм:

а) кошти бюджетів і позабюджетних фондів;

б) кошти суб'єктів господарювання;

в) іноземні інвестиції в різних формах.

В умовах постійного скорочення бюджетного фінансування інноваційних заходів за рахунок державних коштів фінансуються нині переважно фундаментальні та довгострокові прикладні дослідження, що мають загальнонаціональне значення, а також міждержавні, загальнодержавні науково-технічні програми та проекти. Окрім того, держава створює умови для фінансування науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт із різних джерел. У галузі прикладних досліджень і розробок головним має стати контрактний метод фінансування на базі проектної (програмноцільової) організації.

Активну участь у фінансовому забезпеченні інноваційного розвитку економіки відіграють державні установи. Так, в Україні фінансовим джерелом, що забезпечує розв'язання великомасштабних науково-технічних проблем, є кошти державного бюджету, за рахунок яких виконуються цільові, комплексні програми, фінансується Державний фонд фундаментальних досліджень, частково діяльність Державної інноваційної фінансово-кредитної установи, Фонд сприяння розвитку малих форм підприємництва у науково-технічній сфері.

Державний фонд фундаментальних досліджень надає кошти на безповоротній основі і ставить головним завданням сприяння розвитку фундаментальних наукових досліджень і підвищення наукової кваліфікації вчених. Для цього фонд організує експертизу і конкурсний відбір проектів наукових досліджень, здійснює фінансування відібраних проектів і контроль за використанням виділених для них коштів. Фонд є некомерційною організацією і не переслідує мети одержання прибутку. Кошти для підтримки фундаментальних наукових досліджень виділяються фондом на конкурсній основі незалежно від відомчої належності і правового статусу наукової організації, а також віку, вченого звання або посади, яку обіймає керівник. Кошти даного фонду формуються за рахунок державних асигнувань (від сум, призначених у бюджеті України на фінансування науки), добровільних внесків підприємств, установ, організацій і громадян (у тому числі іноземних юридичних і фізичних осіб), інших джерел.

Фонд сприяння розвитку малих підприємств у науковотехнічній сфері покликаний надавати фінансову підтримку і сприяти створенню малих наукомістких фірм, інкубаторів бізнесу, інноваційних інжинірингових центрів і інших бізнес-інноваційних структур. Кошти фонду можуть витрачатися і на заохочення конкуренції в науково-технічній сфері через надання фінансової підтримки високоефективним наукомістким проектам, які розробляються малими інноваційними підприємствами. Фонд є державною некомерційною організацією, що здійснює свою діяльність разом з Міністерством освіти і науки, молоді і спорту України і Держаним фондом підтримки малого підприємництва. Основними джерелами формування коштів цього фонду є бюджетні асигнування, добровільні внески підприємств, установ, організацій і

громадян, у тому числі іноземних юридичних і фізичних осіб, інші надходження від діяльності фонду.

Державна інноваційна фінансово-кредитна установа на тих же принципах, але сприяє активізації інноваційної діяльності не тільки в малому інноваційному бізнесі, а надає підтримку інноваційним проектам у будь-якій сфері науково-технічної й виробничої діяльності.

Позабюджетні фонди фінансування НДДКР і підтримки інновацій створюють з метою забезпечення фінансування загальногалузевих, міжгалузевих і регіональних науковотехнічних програм, а також заходів з освоєння нових видів промислової продукції. Такі фонди можуть створюватися в міністерствах, у великих містах і регіонах, а також у рамках концернів, холдингів, ПФГ.

Для здійснення фінансової підтримки місцевих інноваційних програм органи місцевого самоврядування можуть створювати комунальні спеціалізовані небанківські інноваційні фінансовокредитні установи і підпорядковувати їх виконавчим органам місцевого самоврядування. Ці установи діють на основі положень (статутів) про них, що розробляються і затверджуються органами місцевого самоврядування.

З урахуванням гострої нестачі власних коштів, необхідних для реструктуризації економіки, проблеми інтеграції у світову економіку стає важливим залучення в Україну зовнішніх джерел фінансування, у тому числі **іноземних інвестицій**.

Вони залучаються переважно для реалізації масштабних проектів, пов'язаних із технологічним оновленням виробництва, реорганізацією та диверсифікацією діяльності тощо. Вони можуть радикально поліпшити конкурентні позиції підприємства завдяки впровадженню сучасних технологій (в ефективному використанні яких зацікавлені іноземні партнери). В Україні їх залучають у приватизаційні процеси. Поширенишим є спільне інвестування інноваційних проектів вітчизняними та іноземними інвесторами на правах дольової участі (спільне підприємство). Однак обсяги залучення іноземних інвестицій в Україні нині недостатні, що зумовлено несприятливим інвестиційним кліматом і невисокою привабливістю більшості вітчизняних підприємств для іноземних інвесторів. Активну участь у фінансуванні інноваційного процесу в Україні відіграють банки, кредитна політика яких спрямована, насамперед, на банківське обслуговування інноваційної діяльності підприємств. Комерційні банки у схемах проектного фінансування інновацій можуть виступати в ролі організаторів та фінансових ініціаторів здійснення інвестицій.

Банки мобілізують ресурси для фінансування інвестиційних та інноваційних проектів та мають можливість прямого виходу на світовий фінансовий ринок із метою масштабного залучення іноземного капіталу для реалізації проектів.

Інноваційне фінансування банки здійснюють за деякими принципами функціонування «ризикових» фондів: організація часткового фінансування розробки; впровадження у дослідне підприємство перспективних науково-технічних досягнень, а на цій основі в подальшому – одержання прибутків від спільного володіння патентом на профінансовану банком розробку.

Резервом інноваційного розвитку є також фінансування через нетрадиційні (альтернативні) інструменти: венчурні фонди, бізнес-інкубатори, бізнес-ангели, краудфандінг (табл. 7.2).

Венчурний капітал є особливою формою капіталу. Інвестори, беручи участь у фінансуванні, фактично виступають як замовники майбутніх нововведень, якщо вони виявляються успішними – як співвласники новоутвореної фірми. Венчурне фінансування виконує роль попередньої оплати видатків виконання замовлень на новацію.

Бізнес-ангел – приватний інвестор, що вкладає гроші в інноваційні проекти (стар-тапи) на етапі створення підприємства в обмін на повернення вкладень та долю в капіталі(зазвичай блокуючий пакет, а не контрольний). «Ангели», як правило, вкладають свої власні кошти на відміну від венчурних капіталістів, які управляють грошима третіх осіб, об'єднаними у венчурні фонди.

Краудфандінг передбачає співпрацю людей, які об'єднують гроші чи інші ресурси для підтримки ідей, людей або організацій. Взаємодія між ними найчастіше відбувається в Інтернеті на спеціалізованих майданчиках або в соціальних мережах. Краудфандінг володіє значним потенціалом, він може бути непоганою бізнес-моделлю, що забезпечує тільки реалізацію окремого проекту на початкових етапах його розвитку. Краудфандінг фактично є альтернативним способом залучення безповоротних інвестицій у проект. Тим більше краудфандінгові сервіси є прозорим механізмом, в якому ми бачимо, на що витрачаються наші гроші.

Таблиця 7.2. Порівняльний аналіз нетрадиційних джерел фінансування інновацій

Спосіб інвестування	Обмеження	Переваги	Недоліки
Венчурні фонди	відбір проектів на основі бізнес-планів	діяльність спрямована на найбільш ризикове інвестування	можливість утрати підприємством контролю над власним проектом
Бізнес-інкубатори	наставники малого та середнього бізнесу	інвестують інтелектуальний капітал	не сприяють у пошуку прямих інвесторів
Бізнес-ангели	необхідне повернення вкладень або частка в капіталі (блокуючий пакет)	оптимізують поточну бізнес-модель, визначають місце та перспективи проекту на ринку	незначний внесок у капітал
Краудфандінг	взаємодія відбувається в мережі Internet на спеціалізованих майданчиках (платформах) або в соціальних мережах	залучення безповоротних, безкоштовних інвестицій з одночасною рекламою інноваційного продукту	за недобору оголошеної суми проект не отримує коштів, тому що вони повертаються інвесторам

Переваги та недоліки різних джерел фінансування інновацій наведено в Табл.7.3. Таким чином, всі джерела фінансування підприємств можна поділити на дві категорії:

1) залучені інвестиції, які не підлягають поверненню – це джерела фінансування, які утворюють власний капітал підприємства. До них відносяться асигнування з

бюджетів всіх рівнів, фондів підтримки підприємництва, які надаються на безоплатній основі; власні фінансові кошти підприємства та іноземні інвестиції;

2) залучені інвестиції (позикові кошти), які підлягають поверненню в чітко встановлений термін та з виплатою процентів за використання. До них відносяться банківські кредити, державні кредити, одержані на умовах повернення, кредити іноземних інвесторів, облігаційні позики, векселі та інші позичені кошти.

Таблиця 7.3. Переваги і недоліки різних джерел фінансування інноваційних проектів

Джерела фінансування	Обмеження	Переваги	Недоліки
Державне фінансування	Соціальна значущість, необхідність відповідності компанії певним стандартам, цільове надання засобів	Відсутність «розбавлення» акцій, надається навіть у випадках, коли неможливо одержати фінансування з комерційних джерел; для виплати необхідний менший обсяг засобів, надається на триваліший термін	Обмеження на використання, контроль над використанням, труднощі в отриманні, як правило, невеликі обсяги
Кредити	Заставне забезпечення, якісна кредитна історія компанії, вимоги до прогнозованого плану розвитку проекту	Гнучкість в запозиченні і обслуговуванні боргу, відсутність оперативного контролю над використанням засобів, відсутність «розбавлення» акцій	Вимоги до ліквідної застави і до додаткового забезпечення, високі процентні ставки, недовгі терміни кредитних ліній
Прямі інвестиції	Стийка позиція на ринку, кваліфікований менеджмент	Використання інвестором досвіду по даному напрямку діяльності	Здійснення повного контролю процесу ухвалення рішень, втрата контролю над компанією
Венчурний капітал	Компанія повинна показувати потенційне зростання, унікальність ідеї, високу кваліфікацію менеджменту	Використання досвіду венчурного капіталу в області менеджменту і фінансів, «міцність» власного капіталу, засоби не витрачаються на оплату боргу, відсутність забезпечення	Значні труднощі отримання, великі витрати часу, «розбавлення» акцій, здійснення повного контролю за діяльністю
Лізинг	Необхідне додаткове забезпечення, обов'язковість мати передбачений грошовий потік	Відсутність «розбавлення» акцій, невеликий розмір платежів при тривалій оренді	Необхідне додаткове забезпечення, в кінці терміну оренди потрібні додаткові платежі

3. Фінансування інноваційної діяльності венчурним капіталом

Напрямом покращення стану фінансового забезпечення інноваційної діяльності можна вважати венчурне фінансування, яке в Україні відноситься до інститутів спільного інвестування (ІСІ).

Венчурний капітал займає одне з провідних місць серед інших джерел фінансування, оскільки він відповідає усім вимогам щодо фінансування інновацій: це довгостроковий, ризиковий капітал, що інвестується в акції нових, швидкозростаючих, інноваційних компаній з метою отримання високого прибутку після реєстрації акцій цих компаній на фондовій біржі.

Поняття «венчур», «венчурний капітал», «венчурне фінансування» нерозривно пов'язані з винахідницькою діяльністю, а також зі створенням і функціонуванням підприємства, що займається впровадженням результатів даної винахідницької діяльності в комерційне виробництво. Початковий зміст поняття «венчурний капітал» був тісно пов'язаний з етимологічним значенням слова «венчур» (англ. «venture»), який, з одного боку, означає підприємство, а з іншого – спекуляцію, ризик, сума, що піддається ризику.

Американські економісти Ж. У. Фенн, Н. Лайанг, С. Прауз, П. Джонсон, перші ідеологи венчурного капіталу, визначили венчурний капітал, як фінансування акціонерного капіталу інноваційних підприємств малого бізнесу, які мають значний потенціал зростання на стадії їх створення і реалізації продукції, в сукупності з консультативною підтримкою і високим ступенем залучення в процес прийняття рішень. Тобто венчурний капітал є інвестиціями у венчурні, або «ризикові», проекти освоєння нових технологій або продукції.

У Проекті Закону України «Про венчурну діяльність в інноваційній сфері» надано наступне визначення венчурного капіталу: **венчурний капітал** – це капітал, інвестований в інноваційний проект із високим ступенем ризику.

У роботах західних вчених в більшості джерел венчурним капіталом вважають інвестиції в новостворювані підприємства, які не мають належного фінансового забезпечення.

Венчурний капітал за суттю є поєднанням фінансових та інтелектуальних ресурсів, яке надає можливість, незважаючи на високий рівень ризику у випадку ефективною реалізації інноваційної діяльності, отримувати високий рівень прибутку.

Метою венчурного інвестора є забезпечення такого розвитку підприємства, який надасть змогу в перспективі забезпечити зростання його вартості. Це надасть змогу венчурному інвестору не лише повернути вкладений венчурний капітал, проте й отримати значний прибуток.

Венчурне фінансування – це пов'язана з підвищеним ризиком форма фінансування капіталу, за якої кредит надають не під відсотки, а під певну частку приросту капіталу чи під частку акціонерного капіталу майбутнього підприємства).

У процесі венчурного інвестування його зацікавлені сторони отримують низку переваг, що зображені на рис.7.4.



Рис.7.4. Переваги, що їх отримують зацікавлені сторони у процесі венчурного фінансування

Венчурне фінансування має ряд основоположних принципів, розроблених засновниками венчурного бізнесу Перкінсоном Т., Клейнром Ю., Кофілдом Ф. та ін. Їх сутність полягає у створенні партнерств у вигляді венчурних фондів, збору грошей у партнерів з обмеженою відповідальністю та встановлення правил захисту їх інтересів, використання статусу генерального партнера. Ці принципи лежать в основі механізму венчурного фінансування, який є одним з основних економічних інструментів, що забезпечують протягом останніх десятиліть інноваційний розвиток провідних індустріальних країн Заходу.

При венчурному інвестуванні виділяють кілька стадій розвитку і фінансування бізнесу (табл.7.4).

Таблиця 7.4. Стадії розвитку фінансування бізнесу при венчурному інвестуванні [

Стадії розвитку бізнесу		
Компанії – початківці: Відсутність «фінансової історії»; Мінімально розвинена система бізнесу	Зростаючі компанії: Продемонстрований потенціал продукту на невеликих масштабах виробництва або на етапі створення прототипу	Зрілі компанії Стабілізація конкуренції; Розвиток складної системи ведення бізнесу; Зосередження на економіці витрат.
Стадії фінансування		
Фінансування стадії «посіву» Відносно невеликий обсяг капіталу, що надається інноватору або підприємцю для розробки та / або перевірки концепції	Фінансування другого етапу Оборотний капітал, що надається для початкового розширення бізнесу компанії	Фінансування «реорганізації» Фінансування компаній, яким загрожує банкрутство або необхідна реструктуризація бізнесу
Фінансування компаній, які тільки що виникли Фінансування, що надається компаніям для розробки продукту і маркетингу	Фінансування третього етапу Фінансування, що надається для розширення компанії, у якій росте обсяг продажів	Викуп керуючими / викуп з використанням позикових коштів Фінансування, що надається керуючим для викупу бізнесу
Фінансування першого етапу Фінансування, що надається компанії для початку виробництва і продажів	Перехідне фінансування Фінансування, що надається компанії, яка має намір зареєструвати акції на біржі протягом найближчих шести місяців-року	Злиття / поглинання / приватизація Фінансування, що надається для покриття частки компанії у витратах при злитті, поглинанні або приватизації компанії

Вибір підприємцем того чи іншого виду фінансування залежить від декількох факторів.

До них відносяться: доступність джерела фінансування, плата (відсоток у разі позикового, частка у разі акціонерного фінансування) фінансування, професіоналізм і амбітність підприємця, склад фінансування (тільки фінансові кошти або в поєднанні з супутніми послугами), і т.п.

Венчурне фінансування має велику перевагу перед іншими видами фінансування на початкових етапах розвитку компанії, так як спільно з грошовими коштами підприємцю може бути надана організаційна, управлінська та інші види підтримки, особисті зв'язки інвестора, інформація про ринки і аналогічні товари.

З розвитком компанії роль людського капіталу, що надається венчурним інвестором, знижується і на зміну венчурному фінансуванню приходять пряме фінансування.

Процес венчурного інвестування може бути поділено на певні стадії. Вони приблизно відповідають стадіям життєвого циклу підприємства або інвестиції, які налічують п'ять стадій циклу формування венчурного капіталу (табл.7.5).

На етапі Seed («рання», «посівна») виділяється початкова бізнес-ідея і визначаються перспективи її реалізації при дуже високому фінансовому ризику, підприємства як такого ще не існує, йде процес формування бізнес-планів та проводяться маркетингові дослідження.

На етапі Start Up («початкова», «старт») підприємство тільки створюється, має дослідні зразки, намагається організувати виробництво і вихід продукції на ринок.

На етапі Early stage, early growth («раннє зростання») підприємство здійснює випуск і комерційну реалізацію готової продукції, хоча поки і не має стійкого прибутку.

На етапі Expansion («розширення») підприємство займає певні позиції на ринку, стає прибутковим, йому потрібні розширення виробництва та збуту, проведення додаткових маркетингових досліджень, збільшення основних фондів і капіталу.

Етап Exit («вихід») – це етап розвитку підприємства, на якому відбувається продаж акцій стратегічному інвестору або їх первинне розміщення на фондовому ринку.

Таблиця 7.5. Стадії життєвого циклу венчурних інвестицій

Стадія	Основна мета інвестування	Джерело венчурного капіталу	Попередньо розрахований дохід	Величина ризику	Термін окупності
Seed «рання», «посівна»	Проведення НДДКР, формування бізнес-планів і маркетингових досліджень	«Бізнес-ангели», «сім'я та друзі»	Більше 50% річних (а іноді і більше 100%)	Дуже високий фінансовий ризик	До 10 років
Start-up «старт», «початкова»	Організація виробництва, створення прототипу нового виробу	Венчурні фонди, «бізнес-ангели», державні фонди (гранти)	Біля 35% річних (до 50%)	Високий фінансовий ризик	В середньому 5-7 років
Early stage «раннє зростання»	Входження на ринок, завершення науково-дослідних робіт, підвищення кваліфікації кадрів, створення реклами, мережі збуту	Венчурні фонди, банки	До 30% річних	Зниження фінансового ризику	В середньому 4-7 років
Expansion «розширення»	Розширення виробництва та збуту, оновлення продукції, збільшення оборотних засобів, поліпшення системи збуту	Банки, корпорації	Від 20% до 30% річних	Низький фінансовий ризик	В середньому 2-5 років
Exit «вихід», «фаза ліквідності»	Фінансування виходу підприємства на ринок цінних паперів, придбання підприємства	Банки, публічні ринки, великі корпорації	До 20-25% річних	Ризик незначний і пов'язаний головним чином із зовнішніми факторами	До 1 року

Дані табл.7.5 свідчать про велику економічну цінність неформальних інвесторів венчурного капіталу («бізнес-ангелів» – приватних венчурних інвесторів). Їх позитивний вплив на розвиток бізнесу виражається в підтримці венчурних підприємств на ранніх стадіях їх розвитку, в динамічності та гнучкості фінансування, одночасно включає інвестиції в акціонерний капітал, кредитні ресурси чи поєднання того й іншого, в комплексній підтримці профінансованих підприємств з розвитку управління, маркетингової стратегії, встановленню контактів, бізнес-планування, що спрощує надалі отримання цими підприємствами фінансування з інших джерел.

Отже, з одного боку для підприємства спосіб фінансування діяльності та розвитку буде залежати від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство, а джерело фінансування треба вибирати виходячи з вартості залучених ресурсів і достатності їх обсягу для розвитку підприємства. З іншого боку, лише деяким підприємствам необхідне зовнішнє фінансування на кожній стадії життєвого циклу. Більш того, на практиці деякі венчурні інвестори здатні забезпечити підприємству фінансування на всіх стадіях, а у багатьох випадках різниця між стадіями венчурного інвестування є досить умовною.

Принципова схема механізму венчурного фінансування наступна:

венчурний фонд (зазвичай це професійна фінансова фірма, яка управляє капіталом від імені інших (пенсійних фондів, страхових компаній, і так далі)) або управляюча компанія від його імені набувають частку (пакет акцій) у молодій, швидкозростаючій (або тій, що трансформується) компанії за мінімальною вартістю і вводить в його органи управління своїх представників, які є, як правило, професійними менеджерами. Останні беруть активну участь у регулюванні інноваційного процесу та контролюють витрати коштів. Так забезпечується блокуючий пакет венчурного інвестора при збереженні свободи підприємницької ініціативи основних власників підприємства.

Модель венчурного бізнесу має деякі характерні відмінності від традиційних форм кредитування підприємницьких проектів.

Наведемо характерні риси венчурного фінансування:

- обслуговування найбільш передових напрямів НТП;
- кошти вкладаються у венчурний бізнес без гарантій з боку венчура;
- кошти надаються на безпроцентній і безповоротній основі, тобто ризиковий капітал розміщується не як кредит, а у вигляді паю в статутний фонд фірми і не підлягають вилученню протягом усього терміну дії договору між нею і фінансовою установою;
- тривалий інвестиційний період – близько 3-7 років, який повинен бути достатнім для «розкрути» фірми – від ідеї до забезпечення прибутковості внаслідок комерціалізації;
- повернення коштів інвесторові здійснюється в момент виходу цінних паперів фірми на відкритий ринок і залежно від їх дольової участі;
- як правило венчурний інвестор не прагне контрольного пакету акцій (особливо при первісному інвестуванні);
- належність контрольного пакету акцій компанії її менеджерам, які зберігають всі стимули для активної участі в розвитку бізнесу;
- інвестори і його представники не беруть на себе ніякого іншого ризику (технічного, ринкового, управлінського, цінового) крім фінансового;
- безпосередня участь інвесторів в управлінні фірмою, яку вони інвестують.

Принципова відмінність венчурного інвестування від традиційних форм стратегічних вкладень полягає в тому, що інвестор не купує контрольний пакет акцій у компанії, яка вже відбулася і отримала широке визнання, а вкладає кошти в

перспективну фірму набагато раніше – на початковій стадії її розвитку – для того, щоб потім вигідно продати свою частку.

Таким чином, венчурний капітал є пайовим капіталом, що надається професійними фондами та індивідуальними учасниками, що інвестують і спільно керують стартовими, приватними компаніями, що розвиваються або трансформуються, демонструють потенціал для істотного зростання. При цьому варто виділити такий суттєвий елемент, як зростання вартості компанії, що відбувається в середньостроковій або довгостроковій перспективі і призводить до зростання вартості частки венчурного інвестора. Цей приріст капіталу вищий, ніж дохід від альтернативних вкладень, що компенсує ризик і неліквідність таких вкладень.

Відмінність венчурного фінансування від традиційного інвестування полягає в тому, що

- а) його переважно інвестують в ідею або проект з підвищеним ризиком,
- б) фінансові активи надаються підприємству без будь-якої гарантії забезпечення рухомим чи нерухомим майном або заощадженнями.

Єдиною гарантійною заставою служить відповідна частина акцій, менша ніж контрольний пакет існуючого або тільки створюваного підприємства, тобто венчурний капітал надається підприємству під перспективну ідею.

Особливості венчурного фінансування зумовлені специфічними рисами взаємодії венчурного інвестора та підприємства-інноватора. Так венчурний капіталіст у процесі венчурного фінансування може надавати підприємству-реципієнту додаткові фінансові ресурси у вигляді оплати частини в статутному капіталі (придбання акцій), оплати боргу (боргові цінні папери, переважно – облігації), може бути поручителем його зобов'язань, надавати інформаційні послуги з різних юридичних та управлінських питань, сприяти генерації стратегічних ідей підприємства-інноватора. Крім того, венчурний капіталіст для розширення діяльності підприємства-реципієнта використовує власні зв'язки та інформацію про ринок, надає нові ідеї щодо подальшого розвитку такого підприємства.

ТЕМА 8. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

ПЛАН

1. Поняття, завдання, суб'єкти та об'єкти управління інноваціями.
2. Механізм управління інноваціями.
3. Розроблення концепції інноваційної стратегії.
4. Інноваційний потенціал підприємства.

1. Поняття, завдання, суб'єкти та об'єкти управління інноваціями

Управління інноваціями в сучасних умовах є складовою та однією із важливіших частин загального менеджменту підприємства.

У найзагальнішому вигляді **управління** – це певний тип взаємодії, що існує між двома елементами, один з яких у цій взаємодії знаходиться в позиції суб'єкта управління, а другий – в позиції об'єкта управління.

Інноваційні процеси являють собою достатньо специфічний, масштабний, складний і різноманітний за своїм змістом об'єкт управління. Він потребує для ефективного розвитку використання спеціальних форм і методів управлінського впливу.

З одного боку управління інноваціями (як і управління організацією в цілому) можна розглядати як науку і мистецтво. Наука управління вивчає закономірності,

принципи, функції управління та інші аспекти, а мистецтво управління дозволяє творчо застосовувати знання науки управління в конкретних ситуаціях.

З іншого боку управління інноваціями можна розглядати як систему, як підсистему менеджменту, як діяльність (рис.5.1).

Управління інноваціями (як система) – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм керування інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.



Рис.8.1. Суть управління інноваціями та підходи до управління інноваціями на підприємстві

Управління інноваціями – це підсистема загального менеджменту, завданням якої є ефективне управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації з узгодженням відповідних управлінських рішень із системою операційного (виробничого), маркетингового, фінансового і кадрового менеджменту.

Управління інноваціями – це діяльність, яка передбачає планування, організацію, керівництво, мотивацію та контроль щодо об'єкту управління шляхом розробки та застосування системи стратегій (обраної в залежності від наявного інноваційного потенціалу підприємства і факторів впливу зовнішнього середовища), і яка спрямована на досягнення поставленої мети.

Підхід до управління інноваціями як до процесу розглядає його як систему, в якій діяльність розглядається не як одночасна дія, а як серія взаємопов'язаних акцій, що матеріалізують функцію управління.

За **системного підходу** виходять з того, що керівники повинні розглядати підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів (персонал, структура, технологія), які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід передбачає, що ефективність різних методів управління визначається конкретною ситуацією і найкращим є метод, який максимально відповідає її умовам.

Управління інноваціями має свою специфіку, яка полягає в тому, що з одного боку, необхідно стимулювати персонал на висування більшої кількості нових ідей, пов'язаних з інноваціями, а з іншого – необхідно здійснювати контроль за перебігом інноваційного процесу. Особливості управління інноваціями обумовлені і наявністю науково-дослідних та проектних робіт. Це пов'язано з самим характером наукових робіт, з соціальнопсихологічними особливостями наукових колективів.

Іншою особливістю інноваційної діяльності в порівнянні з традиційною є її ризикованість. На будь-якому етапі створення інновації можлива поява неочікуваних проблем, які можуть привести до недосягнення запланованих цілей або навіть до закриття інноваційного проекту. Завдання інноваційної діяльності передбачають зниження витрат виробництва, поліпшення якості продукції або послуг, виведення на ринок нового товару, формування нової стратегії збуту, яка сприяє підвищенню інтересу споживачів до нового товару. Важливо не лише своєчасно визначити перспективність певної ідеї та оцінити її комерційну вигідність, а й створити умови для оперативного упровадження новинки на підприємстві.

Тому управління інноваціями є одним із найскладніших завдань, з якими постійно стикаються керівники підприємств і охоплює різноманітні функції, кожна з яких націлена на вирішення специфічних питань взаємодії між підрозділами підприємства, що здійснюють конкретні види інноваційної діяльності.

Основні завдання, що вирішуються у межах управління інноваціями, представлені на рис. 8.2. З урахуванням завдань, які стоять перед управлінням інноваціями, визначаються його функції.



Рис.8.2. Функції, завдання та зміст управління інноваціями

Функції управління – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які необхідно здійснювати для реалізації загальних завдань управління інноваціями.

Мета управління інноваціями:

- 1) забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів;
- 2) створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

У процесі досягнення цієї мети механізм управління інноваціями спрямовано на вирішення таких найважливіших задач:

1. Забезпечення високих темпів розвитку підприємства, його конкурентоздатності за рахунок ефективної інноваційної діяльності.
2. Забезпечення максимізації доходів (прибутків) від інноваційної діяльності.
3. Забезпечення мінімізації ризиків при комерціалізації нововведень.
4. Збереження фінансової стійкості і платоспроможності підприємства при проведенні інноваційної діяльності.
5. Пошук шляхів прискорення реалізації інноваційних проектів.

У наш час однією із важливих управлінських задач стає підвищення інноваційності підприємств, а саме їх спрямованості чітко і адекватно реагувати на будь-які зміни на ринку шляхом випуску нової або вдосконаленої старої продукції, впровадження нових технологій, вдосконалення системи внутрішньо фірмового управління і використання новітніх маркетингових стратегій.

Управління інноваціями на підприємстві, насамперед складається із: управління інноваційною діяльністю, управління маркетингом, управління персоналом, управління виробництвом, управління фінансами та ін.(рис.8.3).



Рис.8.3. Складові управління інноваціями та основні підсистеми управління інноваціями на підприємстві

Система управління інноваціями розподіляється на сфери, які охоплюють весь процес від виникнення ідеї і до її широкого поширення.

Основними сферами у системі управління інноваціями є підсистеми: управління процесом створення інновацій, управління творчим потенціалом колективу, управління освоєнням інновацій, управління соціальними і психологічними аспектами інновацій, управління системою задоволення потреб споживача і т.д.

Управління процесом створення інновацій - формування колективів для розробки визначених тем, менеджмент персоналу в науковій сфері, створення необхідної бази науково-дослідної роботи.

Управління творчим потенціалом колективу - формування системи пошуку, відбору, обробки і розповсюдження інформації нових знань, маркетингові методи дослідження ринку, методи стимулювання творчої ініціативи, співпраці працівників, система прямих і зворотних комунікацій, організація праці і координація дій новаторів.

Управління освоєнням інновацій - відбір інновацій, технічне і економічне обґрунтування інновацій, розробка завдань і цілей підрозділів і окремих працівників, організація ресурсного забезпечення, перепідготовка, навчання працівників, організація нових робочих місць, організаційна підготовка виробництва, оцінка ефективності інновацій.

Управління соціальними і психологічними аспектами інновацій - соціально-економічне обґрунтування новинок, узгодження соціальних очікувань від нововведень, лідерство і авторитет ініціаторів нововведень, психологічна підготовка працівника моральне стимулювання і створення позитивного іміджу інноваторів, адаптація нововведень до соціальнопсихологічних традицій колективу.

Управління системою задоволення потреб споживача - розробка маркетингових програм інновацій; формування портфелю інновацій підприємств повинно відбуватися з урахування вимог ринку, а не з можливостей підприємств; постійне вивчення ринку: смаків і потреб потенційних споживачів інновацій, враховуючи демографічні, соціальні, економічні та екологічні чинники.

Об'єктами управління інноваціями на рівні підприємства є економічні ресурси (грошові, майнові, трудові), що безпосередньо приймають участь у інноваційній діяльності, а на рівні держави – інноваційна діяльність підприємств.

Суб'єкти управління інноваціями – фізичні та юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

Тобто управління інноваціями передбачає наявність апарату управління, до складу якого входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати. Окрім загальних вимог (творчий характер, аналітичні здібності), він повинен бути професіоналом: знати виробничу область інновацій; стан ринку новацій, інновацій та інвестицій; організацію інноваційної діяльності з розроблення і освоєння нових видів продукції, фінансово-економічний аналіз інноваційно-виробничої та інвестиційної діяльності; основи мотивації праці; правове регулювання і види державної підтримки інноваційної діяльності тощо. Особлива увага повинна приділятися підготовці і прийняттю рішень на кожному етапі життєвого циклу інновацій.

2. Механізм управління інноваціями

Механізм управління інноваціями – це сукупність методів, принципів, інструментів за допомогою яких здійснюється управління інноваціями як на державному рівні, так і на рівні підприємства.

Враховуючи особливості процесу управління інноваціями можна виділити наступні функціональні елементи механізму управління інноваціями на підприємстві, що представлено на рис. 8.4.

В основі функціонування механізму управління інноваціями підприємства закладено управління на наступних складових компонентах проведення інноваційної діяльності: розробки ідеї, адаптивності інновацій та їх випробовування, організації їх виробництва та комплексом маркетингу для їх успішної реалізації. Для ефективного управління інноваціями на вище зазначених складових компонентах потрібно використовувати управління інформацією, управління майновими ресурсами, управління персоналом, управління фінансовими ресурсами, управління інвестиціями, управління якістю, управління інтелектуальною власністю, управління ризиком, управління маркетингом.

Управління інформацією передбачає вибір каналів і стилю розповсюдження і отримання достовірної інформації щодо внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а саме інноваційну активність конкурентів, постачальників, зацікавленість споживачів і персоналу підприємства в інноваціях.

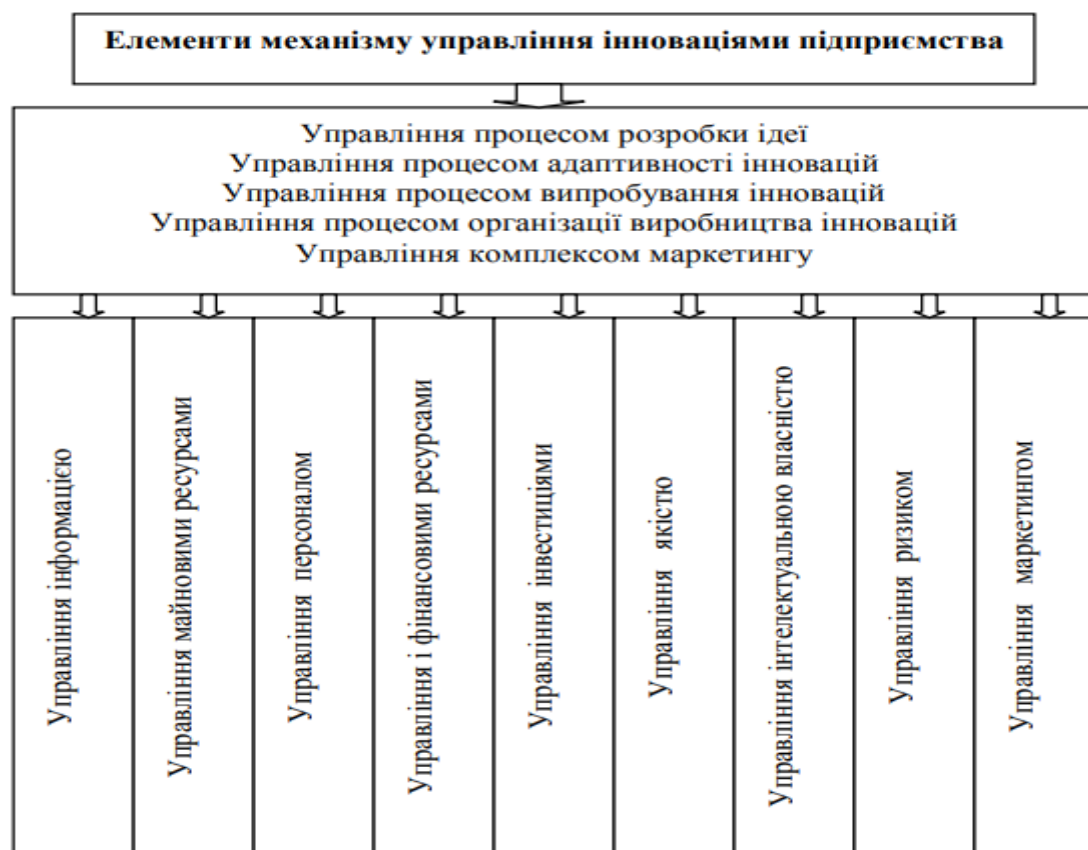


Рис. 8.4. Структура механізму управління інноваціями підприємства

Управління майновими ресурсами передбачає ефективне використання існуючих на підприємстві виробничих потужностей, ефективне використання сировини, матеріалів, палива і інших видів майнових ресурсів, серед яких особливу увагу треба приділити нематеріальним ресурсам.

Управління персоналом повинна бути орієнтована на формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, представники якого позитивно відносяться до впровадження інновацій. Система управління персоналом потрібна

передбачати ефективну систему мотивації працівників до трудової діяльності, особливо до інноваційної.

Управління інвестиціями передбачає управління інвестиційною політикою підприємства (тобто дії, пов'язані з раціональним й ефективним розміщенням інвестиційних ресурсів); управління джерелами коштів (тобто звідки брати кошти і якою повинна бути оптимальна структура джерел фінансування) та управління дивідендною політикою (у яких обсягах та в якому вигляді виплачувати відсотки).

Управління фінансовими ресурсами передбачає раціональне використання обігових коштів підприємства, а саме ефективне управління дебіторською заборгованістю та розмірами виробничих запасів, а також ефективне використання власних і залучених грошових коштів підприємства.

Управління якістю передбачає орієнтацію всіх підрозділів підприємства на якісне виконання покладених на них функціональних обов'язків з метою задоволення всіх можливих сподівань споживачів та, як наслідок, отримання максимально можливого прибутку. Політика в сфері якості закладається в основу політики підприємства і є провідною характеристикою щодо формування політики стосовно усіх його складових (майна підприємства, його економічних ресурсів та результатів діяльності).

Управління інтелектуальною власністю передбачає управління нематеріальними активами підприємства (цінності, що належать підприємству, у вигляді патентів, технологічних та технічних новітніх досягнень, інших об'єктів інтелектуальної власності: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, раціоналізаторські пропозиції, товарні знаки тощо); оцінка вартості об'єктів інтелектуальної власності (нематеріальних активів), контролю за їх використанням і отриманням доходів, а також захисту прав інтелектуальної власності.

Суть **управління ризиком** полягає в тому, що впровадження інновацій займає певний термін часу, а результати від їх використання важко прогнозувати. Отже управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій та вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання.

Управління комплексом маркетингу передбачає здійснення маркетинговим підрозділом підприємства таких функцій як: вивчення споживача та ринку збуту продукції, на основі отриманих даних, розробляти та реалізувати стратегії поведінки на ринку з метою досягнення цілей функціонування підприємства.

Система управління інноваціями повинна забезпечувати відповідність організаційного, технічного, технологічного, економічного, трудового потенціалів підприємства потенціалу, яким необхідно володіти при впровадженні інновацій.

Отже, управління інноваціями потрібно здійснювати на кожному етапі інноваційної діяльності – від моменту розробки ідеї до її реалізації, при цьому потрібно враховувати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, а також особливості управління: інформацією, майновими ресурсами, персоналом, фінансовими ресурсами, якістю, ризиком, маркетингом на рівні підприємства.

Управління інноваційною діяльністю в організації передбачає формування та використання механізму, який містить методи, показники, критерії та відповідні важелі впливу.

На рис.8.5 представлено механізм управління інноваціями в організації.

Прогнозування інновацій передбачає комплекс маркетингових заходів щодо виявлення потреби в інноваційному товарі (продукті, послуги).

Розроблення альтернатив (пошуку інновацій) може бути розділена на складові генерації й аналізу інновацій.

Складова генерації новацій спрямовані безпосередньо на пошук ще на ранній стадії існування підприємницької ідеї оцінити можливості її комерціалізації, тобто оцінити доцільність перетворення даної новації в інновацію.

Інша група складових механізму управління інноваціями – **це складові розробки і впровадження**.

Розробки пов'язані з доведенням ідей до закінченого технічного рішення, що може бути новацією. Для цього необхідна відповідна концентрація інтелектуальних, матеріальних і фінансових ресурсів, їх ефективна комбінація в часі і просторі.

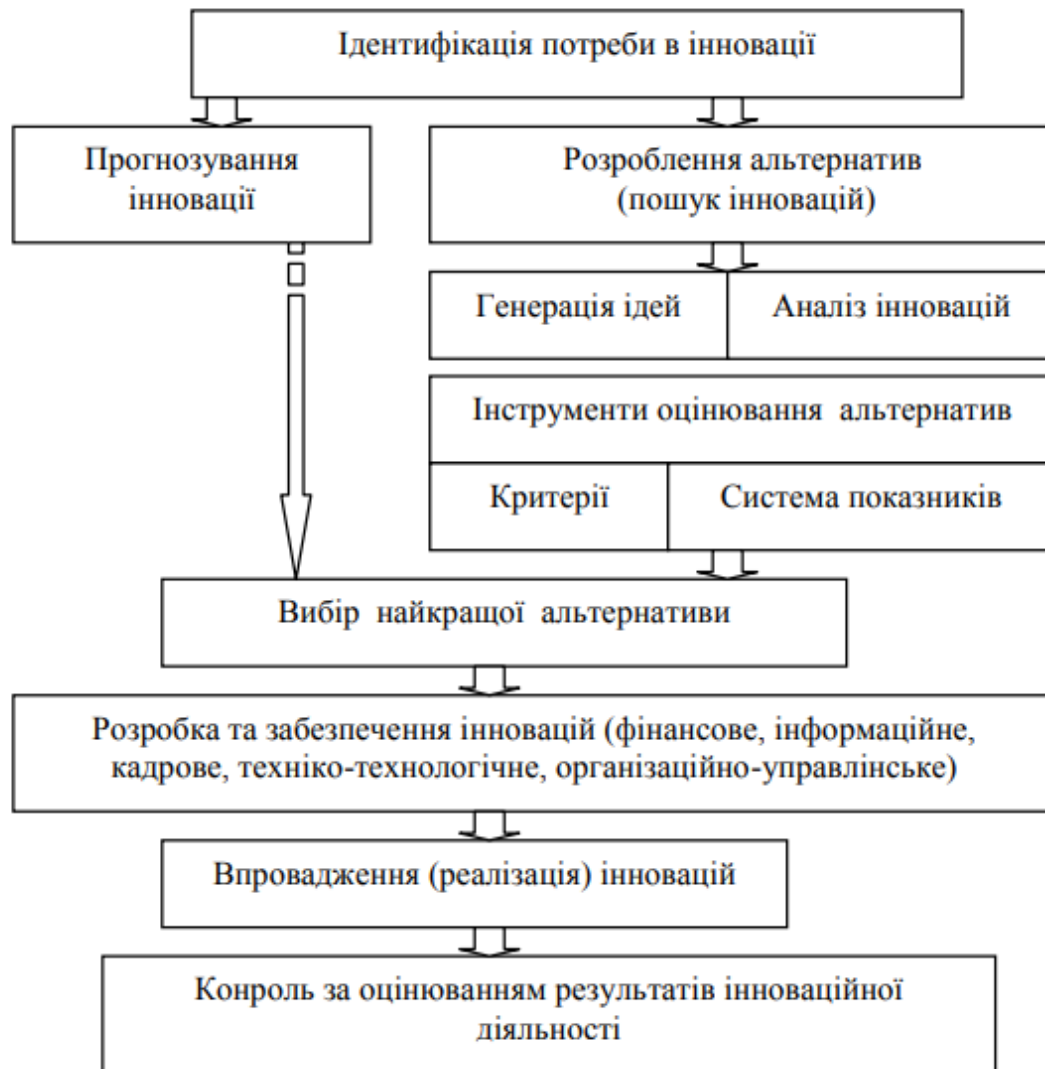


Рис.8.5. Механізм управління інноваціями в організації

З огляду на масштабність і різноплановість зазначених завдань управління інноваційною діяльністю охоплює стратегічні й оперативні аспекти

Стратегічне управління інноваційною діяльністю полягає у прогнозуванні глобальних змін в економічній ситуації та пошуку і реалізації масштабних інноваційних проектів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування і розвитку організації у тривалій перспективі.

Завданнями стратегічної інноватики є:

- визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності організації у сферах розроблення і впровадження нової продукції;

- вдосконалення і модифікація продукції, яку виготовляє підприємство; зняття з виробництва застарілої продукції;
- залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і нових технологій,
- освоєння нових методів організування виробництва.

Реалізація таких завдань передбачає:

- формування інноваційної стратегії організації в контексті її загальної стратегії;
- розроблення концептуальних засад і принципів формування інноваційної політики, адекватної інноваційній стратегії;
- розроблення планів і програм інноваційної діяльності;
- обґрунтування і вибір масштабних інноваційних проектів, що розширюють чи диверсифікують діяльність організації;
- визначення джерел ресурсного забезпечення реалізації інноваційних програм і проектів;
- формування організаційної структури, чутливої і сприйнятливої до інноваційних змін.

Оперативне управління інноваційною діяльністю полягає:

- у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їхнього виконання;
- вивченні економічних, організаційно- управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність організації здійснювати інноваційну діяльність;
- розробленні ефективних організаційно-економічних форм організування інноваційної діяльності.

Оперативне календарне планування конкретизує виробничі завдання у просторі і часі, даючи змогу менеджерам середнього і нижчого рівнів ставити перед підлеглими чіткі цілі та завдання, забезпечувати їх необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами, координувати їхні дії відповідно до загальних термінів реалізації проекту, розробляти коригувальні заходи у разі відхилення від запланованого графіку робіт.

3. Розроблення концепції інноваційної стратегії

Розроблення концепції інноваційної стратегії передбачає визначення інноваційних стратегій, які може реалізувати підприємство з огляду на свої ринкові позиції та інноваційні можливості. Основою розроблення інноваційної стратегії є теорія життєвого циклу продукту, ринкові позиції підприємства та її науково-технічна політика.

Стратегія - це комплексний план, що орієнтує організацію не на сьогодні, а на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку.

Інноваційна стратегія – стратегія, націлена на передбачення глобальних змін а економічній ситуації пошукові масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства.

За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації.

Розробляючи інноваційні стратегії, необхідно враховувати такі їх особливості:

1) стратегії підприємств перебувають під впливом змін у навколишньому середовищі. Вони можуть самі формувати ці зміни своїм активним впливом або відгукнутися у формі реакції (стратегія пристосування). Зміни навколишнього середовища можуть бути такими, що вже наступили, чи такими, що лише очікуються;

2) стратегії дають змогу встановити, яким чином можна ввести в дію наявний потенціал з урахуванням існуючих та очікуваних у майбутньому подій, щоб можна було ефективно задіяти можливості підприємства;

3) стратегія підприємства дає лише загальний напрямок розвитку підприємства. Тому її треба доповнювати заходами тактичного порядку;

4) мета стратегії підприємства — формування стійкого успіху та переваг перед конкурентами.

На початковому етапі формування інноваційної стратегії підприємству слід визначити її вид (рис. 8.6).

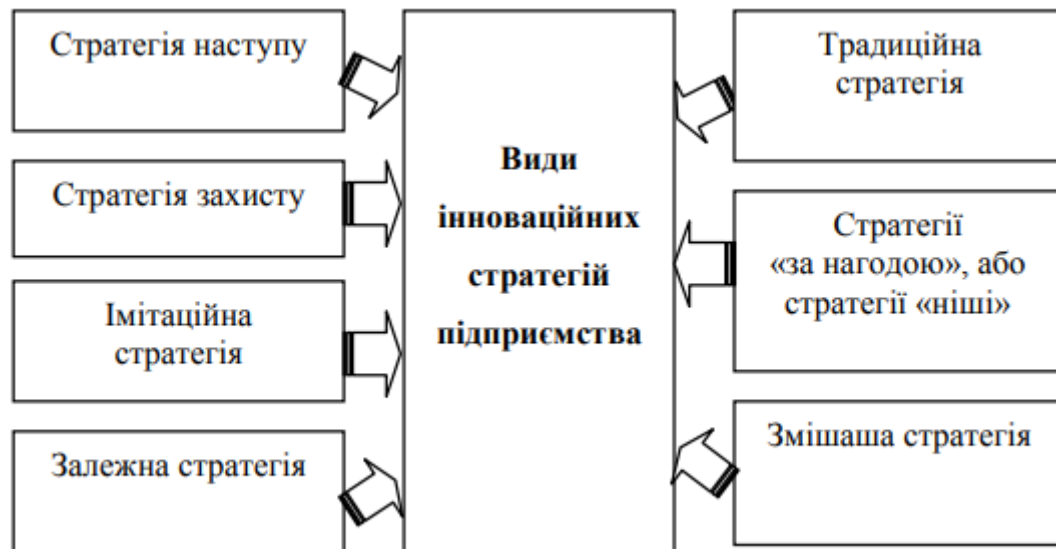


Рис.5.6. Види інноваційних стратегій

Стратегія наступу. Її розробляють для реалізації загальної стратегії зростання. До неї вдаються підприємства які будують свою діяльність за принципами підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням підприємств досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів.

Ця стратегія передбачає використання світових досягнень науки й технологій, наявність власних наукових доробків, можливість підприємства швидко пристосовуватися до нових технологічних можливостей. Особливістю цієї стратегії є наявність вільних грошових коштів, активна участь співробітників підприємства у створенні та впровадженні інновацій. Рідко підприємство бере інновацію із зовнішнього джерела в завершеному вигляді. Тому для реалізації наступальної стратегії важливу роль відведено спеціальному підрозділу підприємства, функцією якого є дослідження і розроблення.

Стратегія наступу охоплює комплекс заходів, необхідних для створення нових сфер діяльності підприємства і визначення шляхів виходу на нові позиції.

Ці заходи повинні визначати:

- умови попиту в майбутньому;
- характер внутрішніх елементів організації, необхідних для її розвитку;
- нові види продукції, якими необхідно доповнити номенклатуру продукції підприємства; частку основної продукції серед нових товарів і послуг;
- методи запобігання помилкам при вкладеннях капіталу і розробленні нової продукції;

- діапазон економічних ресурсів, необхідний для виробництва нових товарів і послуг;
- організаційні способи створення нових виробництв: поглинання інших підприємств шляхом їх придбання; злиття з організаціями, що виготовляють потрібні продукти, чи створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження і розроблення та реалізацію підприємницьких проектів.

Наступальну стратегію можуть використовувати малі інноваційні (венчурні) підприємства і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науководослідним відділам, вони можуть генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft).

Стратегія захисту. Розробляють її для реалізації загальної стратегії стабілізації. Спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках. Цієї стратегії дотримується більшість підприємств, які уникають надмірного ризику. Такі підприємства прагнуть йти на крок позаду від лідерів і впроваджують новацію лише тоді, коли впевняться у її перспективності.

Захисна стратегія також потребує значних зусиль у науководослідницькій сфері, що дає змогу використовувати її лише потужним високотехнологічним підприємствам. Проаналізувавши досягнення і помилки підприємств-лідерів, і вдосконаливши новацію і юридичне захистивши її новий зразок, вони починають масове виробництво і отримують значні прибутки. Наприклад, підприємство ІВМ, використовуючи саме захисну стратегію, перевершила у виробництві комп'ютерів підприємство лідера «Сперрі Ренд». У свою чергу, багато комп'ютерних підприємств придбали ліцензію у ІВМ і, вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок. Підприємству із захисною стратегією слід приділяти увагу навчання свого персоналу, рекламі і просуванню на ринок своєї продукції шляхом розгалуженого сервісу й технічного обслуговування, оскільки суттєві переваги можна здобути саме в цій сфері.

Імітаційна стратегія. Використовується для реалізації загальної стратегії стабілізації підприємствами, які не є лідерами у випуску на ринок певних нововведень, але залучилися до їх виробництва, придбавши у підприємства-лідера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися і без дозволу підприємств-лідерів, тобто піратським способом. За цієї умови підприємством-імітатором не тільки копіюються основні споживчі властивості нововведень, а й досягаються у процесі виробництва певні переваги: зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже існуючих виробничих потужностей у новому призначенні та ін. Має суттєве значення і здатність працівників підприємства вдало зімітувати новинку. Прикладом такої стратегії є випуск українськими виробниками лазерних дисків, які завдяки низьким цінам заповнили не тільки вітчизняні, а й західні ринки. Продаж українських піратських CD-дисків сягав 60–70 тис. штук на рік. Лише одній Америці цесприняло збитки у розмірі 200 млн. дол. щороку. Тому вона вдалася до рішучих заходів: під тиском США Верховна Рада України у січні 2002 року прийняла закон «Про особливості виробництва, експорту та імпорту лазерних дисків», які окреслили правове поле їх виробництва.

Однак якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав щодо інтелектуальної власності підприємствалідера і забезпечує вдале поєднання чужої технології із перевагами власних ресурсів, то ця стратегія буде корисною для підприємстваімітатора. Для українських підприємств така стратегія є одним із способів підвищення наукомісткої та технологічності виробництва. За підтримки урядом

вітчизняного товаровиробника вона може сприяти підвищенню потенціалу підприємства, зміцненню її ринкових позицій (таким, наприклад, є результат діяльності деяких українських маслоекстракційних заводів, які придбали за ліцензією технологію виробництва та фасування олії і водночас отримали можливість використання дешевої сировини завдяки високій ставці вивізного мита на соняшникове зерно). Але така стратегія може бути невдалою, якщо недостатньо вивчена кон'юнктура ринку (наприклад, спільний проект „АвтоЗАЗDaewoo” наприкінці 90-х років ХХ ст. зіткнувся із великими труднощами у збуті нових моделей автомобілів, що було спричинене зниженням платоспроможності українського споживача внаслідок обвалу на фінансовому ринку в 1998 р.).

Залежна стратегія. Розробляють її для реалізації загальної стратегії стабілізації дочірні підприємства великих акціонерних товариств (компаній). Характер технологічних змін у цьому випадку залежить від політики «батьківських» підприємств. Дочірні підприємства не роблять спроб змінити свою продукцію, бо тісно пов'язані з вимогами до неї головного підприємства і виконують роботи на його замовлення (субпідрядні роботи). Малі підприємства такого типу поширені в капіталомістких галузях, їх ринковий успіх залежить від успіху в споживачів основного продукту головного підприємства. Такі підприємства не здійснюють інноваційного пошуку самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи та гнучкість пристосування до вимог нових технологій і ринків збуту. Значна питома вага таких підприємств у сервісному бізнесі та в просуванні продукції на нові ринки.

Цей тип інноваційної стратегії поширений і в Україні. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять в Україну саме через створення місцевих підприємств субвиробників комплектуючих для їхньої продукції або провайдерів послуг (наприклад, у галузі телекомунікацій – УМС, Київстар, ДП „Київхліб”). Завдяки залежній інноваційній стратегії українські підприємства можуть брати активну участь у світовому інноваційному процесі.

Традиційна стратегія. Вдаються до неї підприємства, які мають стійку ринкову позицію завдяки унікальності продукту, що є основою бізнесу. Значних технологічних змін ця стратегія не передбачає, тому її лише умовно відносять до інноваційної. Деякі виробництва використовують традиційну стратегію, оскільки за ними закріплені певні інноваційні форми на тривалий період їхнього життєвого циклу. Тому, якщо підприємство на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів цілком впевнене у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції її лише потужним високотехнологічним підприємствам. Тому, якщо підприємства на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів цілком впевнені у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції, вона може свідомо дотримуватися традиційної стратегії. Наприклад, такі компанії як Coca-Cola, McDonalds, відомі виноробні компанії випускають традиційні продукти і падають послуги уже тривалий час. Попит на них залишається стабільно високим, тому немає потреби вносити у бізнес радикальні зміни. Водночас ця стратегія передбачає удосконалення форм обслуговування традиційної продукції, тобто їй також притаманні риси інноваційної поведінки. Прикладом може бути ресторанний і готельний бізнес. Попри традиційність задоволення попиту форма і якість такої продукції постійно удосконалюються.

Стратегії «за нагодою», або стратегії «ніші». Вони є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку. Інноваційна діяльність полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які відкриваються перед підприємством в нових обставинах, відшукуванні особливих ніш на існуючих ринках товарів та послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Така стратегія може бути

складовою наступальної і захисної загальної стратегії залежно від місткості ринкової ніші. Саме з цього типу стратегії починають підприємства і країни, що намагаються швидко вийти на світові ринки, використовуючи свій традиційний потенціал.

Змішана стратегія, її використовують багато транснаціональних корпорацій, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Для одного виду бізнесу вибирають наступальну стратегію, для іншого – захисну чи традиційну.

Вибір інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників: умов і факторів зовнішнього середовища; сфери діяльності підприємства; номенклатури та асортименту її продукції; тривалості життєвого циклу товарів; можливості підприємства здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку інновацій; наявності відповідного науково-технічного та технологічного потенціалу тощо. Наприклад, Японія поступово опанувала кожний вид інноваційної стратегії відповідно до етапу її індустріального розвитку: від традиційної до імітаційної, згодом до захисної, а сьогодні багато провідних японських підприємств обрали для себе стратегію наступу.

Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку організації, прийнятність за рівнем ризику, передбачати готовність ринку до сприйняття новинки. Вибір інноваційної стратегії – складне завдання і його вирішення залежить від ряду причин, серед яких не останнє місце належить рівню науково-технічного розвитку країни, можливості користуватись світовими інформаційними каналами, ринковій конкуренції.

Формування інноваційної стратегії підприємства повинно спиратись на такі аспекти:

- реалізація потенціалу, закладеного у кожній формі власності та господарювання, забезпечення конкуренції та співпраці між ними у справі використання інноваційного потенціалу при виході з економічної кризи на шлях економічного зростання;

- забезпечення збалансованості та внутрішньовиробничої пропорційності між структурними ланками виробництва на інноваційній основі;

- додержання стійких стимулів менеджерів і працівників у створенні якісно нових технологій, форм організації виробництва, маркетингового обслуговування, реалізації кваліфікації та творчого потенціалу всіх суб'єктів відтворення.

Інноваційна стратегія спрямована на підвищення технічного рівня виробництва, застосування найновіших засобів виробництва та на покращення якості продукції.

Особливість сучасного підходу до процесу формування інноваційних стратегій полягає у створенні системи так званого «ново-ввідного конвеєра». Суть цього підходу полягає в тому, щоб забезпечити постійне впровадження у виробництво нових, сучасніших виробів; постійно скорочувати всі види витрат; підвищувати якісні характеристики інноваційної діяльності; забезпечувати конкурентні переваги на ринку. З цією метою, наприклад, японські компанії прагнуть виготовляти будь-які, навіть найскладніші вироби на основі стандартів, легко керованих наборів операцій, які здійснюються на універсальному, гнучкому і в широкому діапазоні переналагоджуваному обладнанні. Американські компанії зробили ставку на прискорення комп'ютеризації всіх видів виробничих і управлінських процесів через створення адаптивних інформаційних систем, складного набору оптимізаційних моделей і кількісних методів, здібних швидко виявити та запропонувати варіант ліквідації будь-якого незапланованого відхилення на будь-якому етапі виробничого процесу. Формуючи стратегію, необхідно враховувати можливість впливу різноманітних факторів, що сприяють інноваційному розвитку виробництва.

До них належать: орієнтація науково-технічних заходів на ринкові потреби; наявність у підприємства науково-технічного потенціалу; створення ефективної системи відбору та оцінки проєктів; ефективне управління проєктами та контроль; розвиток джерел творчих ідей.

Розроблення інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічних завдань (цілей), оцінку можливостей та ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проєктів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів з урахуванням обраних цілей.

У самому загальному вигляді процес формування інноваційної стратегії складається із декількох етапів (рис.8.7).

На першому етапі визначається загальна концепція стратегії і в цих рамках різні варіанти. Тобто, перший етап полягає у визначенні та розподіленні напрямків та галузей діяльності, в яких підприємство має ті чи інші можливості.

Для визначення загальної концепції стратегічного розвитку необхідно враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що дозволить підприємству завжди вчасно реагувати на ринкові зміни і мобільно перебудовувати виробництво. Діяльність підприємства регулюється перед усім законодавчими актами, державною політикою, соціальними і політичними факторами, Чинне законодавство, правові та нормативні акти мають великий вплив і можуть як сприяти, так і гальмувати розвиток підприємств.

Добре обгрунтовані стратегічні напрямки підприємства націлені на забезпечення можливостей росту. Можливості підприємства та загрози зовнішнього середовища є основними факторами, які безпосередньо впливають на стратегію.

Стратегію необхідно будувати таким чином, щоб мати можливість реалізувати якомога більше можливостей, особливо тих, які пов'язані із стабільними конкурентними перевагами і прибутковістю підприємств. Стратегія повинна бути також спрямована на захист підприємства від зовнішніх загроз сьогодні і у майбутньому.

На цьому етапі відбувається формування місії-орієнтації і місії-політики організації, у яких підкреслюється прихильність до інноваційної діяльності; формується мета інноваційного розвитку організації, будується «дерево цілей».

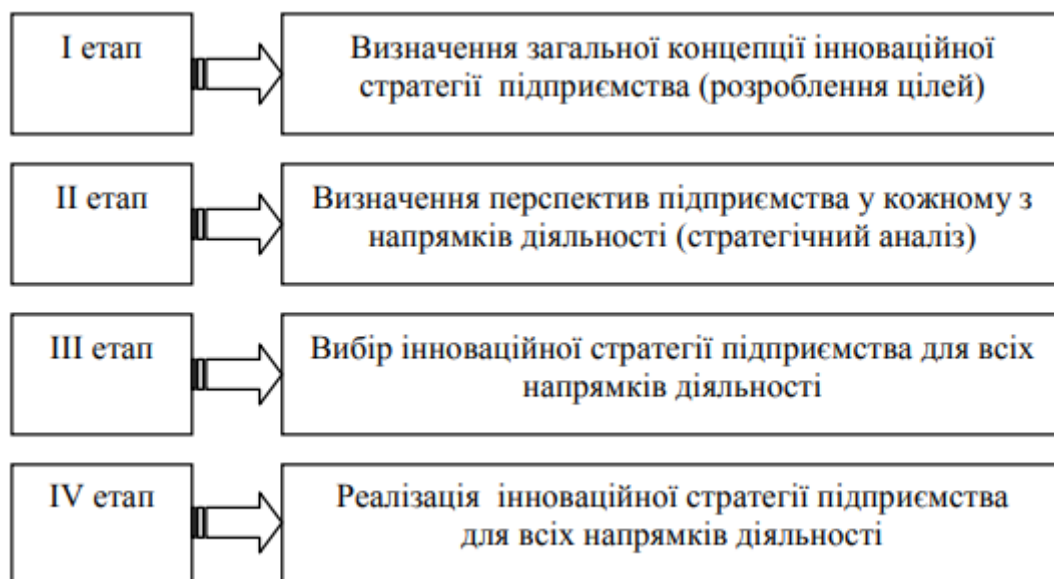


Рис.8.7. Поетапне формування інноваційної стратегії підприємства

На другому етапі відбувається визначення перспектив підприємства у кожному з напрямків діяльності, оцінка їх конкурентоспроможності, короткострокові і довгострокові перспективи росту обсягів продукції.

Для визначення перспектив підприємства у тому чи іншому напрямку діяльності застосовуються різноманітні матриці, побудовані з врахуванням параметрів підприємства і його місця в зовнішньому середовищі: матриця Бостонської консультативної групи, матриця Дженерал Електрик, матриця життєвого циклу продукції. Застосування цих матриць має свої переваги і недоліки. Пропонується при плануванні інноваційної стратегії використовувати усі три матриці, оскільки це дозволить всебічно розглянути і оцінити можливості розвитку підприємства у перспективі.

На цьому етапі налізується внутрішнє середовище й оцінюється інноваційний потенціал; аналізується стан зовнішнього середовища й оцінюється інноваційний клімат; визначається інноваційна позиція організації.

На третьому етапі відбувається вибір інноваційної стратегії підприємства для всіх напрямків діяльності, формування портфелю проектів науково-технічних заходів. Стратегічне планування є дещо новим інструментом управління виробництвом. Підприємства, хоча і використовують стихійно ту чи іншу стратегію розвитку, все ж не мають чітко сформованої методики та потрібного досвіду. На третьому етапі в процесі остаточного формування стратегічних напрямків і портфелю проектів, доцільно використовувати ефективні евристичні методи, такі як метод «мозкового штурму», метод морфологічного аналізу, метод «картотеки ідей» та ін. Названі методи ґрунтуються на використанні професійного досвіду та інтуїції спеціалістів, їх використання призводить до нестандартного вирішення існуючих науково-технічних проблем. На цьому етапі визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові; розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії; здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага.

На четвертому етапі здійснюються реалізації інноваційної стратегії: розроблюється стратегічний проект (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та план реалізації проекту, особливо враховується інноваційний характер перетворень; організовується стратегічний контроль процесу реалізації проекту; оцінюється ефективність процесу реалізації і проводиться необхідне коригування проекту, стратегій, цілей.

4. Інноваційний потенціал підприємства

Згідно Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», **інноваційний потенціал** представляє собою сукупність науково-технологічних, фінансовоекономічних, виробничо-соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

Інноваційний потенціал є комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційної діяльності. Поняття «інноваційний потенціал» в економічну науку було введено англійським економістом К. Фріменом в 70-х роках ХХ століття для характеристики процесу, який забезпечує ріст системи за рахунок нововведень.

Інноваційний потенціал (ІП), як правило, розглядають як складову частину більш загального поняття, а саме економічного потенціалу. Органічно входячи до складових економічного потенціалу, він визначає потенційну можливість суб'єкта господарювання щодо здійснення інноваційного розвитку.

Ринковий потенціал характеризує рівень відповідності можливостей суб'єкта господарювання зовнішнім ринковим потребам.

Відповідно до дослідження, проведеного Воронковим А., переважна більшість ідей нових товарів генерується на основі потреб ринків (75%), але ж і більшість інноваційних прорахунків спричинені ринковими чинниками (75%).

Фінансовий потенціал входить до складу ресурсного потенціалу як органічна єдність наявних ресурсів і невикористаних можливостей їх альтернативних вкладень. Тобто цей потенціал виконує забезпечувальну функцію і характеризує наявність тих коштів, які можуть бути використані на реалізацію інноваційного проекту. Крім того, фінансові ресурси виконують також і страхову функцію, безпосередньо дублюючи, а також вимірюючи в грошовому еквіваленті матеріально-технічні, інформаційні, трудові та інші ресурси, що входять до складу інноваційного потенціалу.

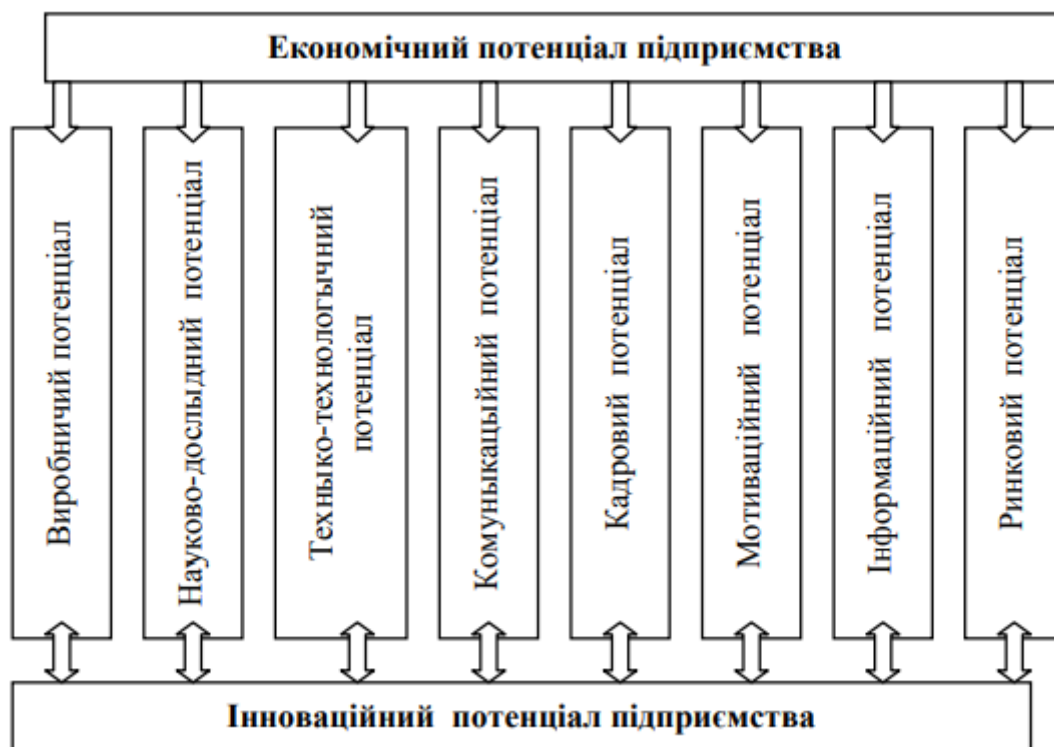


Рис.8.8. Місце інноваційного потенціалу в економічному потенціалі суб'єкта господарювання

Техніко-технологічний потенціал є речовинною основою інноваційного потенціалу, визначає його техніко-технологічну базу, впливає на масштаби й темпи інноваційної діяльності. Формування інноваційного потенціалу може ускладнитися труднощами їх одержання. Тому особливої актуальності сьогодні набуває орієнтація на створення нематеріаломістких нововведень, що дасть змогу максимально комплексно використовувати наявну сировинну базу, нові види матеріалів.

Інформаційний потенціал відображає інформаційну забезпеченість господарюючого суб'єкта, ступінь повноти, точності та релевантності інформації, необхідної для прийняття ефективного інноваційного рішення. Даний вид ресурсів, на відміну від інших, є практично невичерпним. З розвитком суспільства та активізацією використання знань запаси інформаційних ресурсів не зменшуються, а збільшуються. До того ж цей вид ресурсів не є самостійним сам по собі, а має потенційне значення,

лише об'єднавшись з іншими ресурсами – досвідом, кваліфікацією, технологією, він з'являється як рухома сила інноваційного потенціалу.

Комунікаційний потенціал відображає наявність комунікаційних зв'язків, які вказують на рівень визначеності та ефективності взаємодії суб'єкта господарювання з елементами зовнішнього середовища.

Кадровий потенціал виконує не лише забезпечувальну функцію, як решта інших, але й виступає головною креативною силою, характеризує можливості персоналу суб'єкта господарювання застосувати нові технології, реалізувати нові організаційні та управлінські рішення, розробляти нові банківські продукти.

Мотиваційний потенціал характеризує узгодженість інтересів суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій, виробників, постачальників сировини, торгових та збутових посередників, споживачів.

Науково-дослідний потенціал відображає наявність створеного резерву результатів науково-дослідних робіт, достатнього до генерації нових знань, спроможність проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій та можливості їх використання у виробництві нової продукції.

Організаційно-управлінський потенціал характеризує наявність сприятливих організаційно-управлінських умов для забезпечення інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

В сучасній економічній літературі існує багато різноманітних трактувань поняття «інноваційний потенціал», які можна звести в чотири групи:

ресурсний підхід, при якому інноваційний потенціал трактується як сукупність ресурсів;

структурний підхід, згідно якого інноваційний потенціал розглядається в поєднанні з іншими потенціалами;

результативний підхід, відповідно до якого інноваційний потенціал є здатністю створювати нову вартість;

потенційний підхід вказує, що інноваційний потенціал є сукупністю можливостей, завдяки яким підприємство готове до здійснення інноваційної діяльності.

Основою інноваційного потенціалу підприємства є його ресурси. З точки зору ресурсної складової інноваційний потенціал має таку структуру:

- інтелектуальні ресурси, які включають різноманітні види нематеріальних активів (патенти, ліцензії, права на знаки для товарів і послуг, гудвіл, ноу-хау, торговельні марки, промислові зразки, раціоналізаторські пропозиції, комерційні таємниці);

- кадрові ресурси, які характеризуються загальною кількістю працівників на підприємстві, їх структурним поділом за видами діяльності в інноваційному процесі, кваліфікаційним рівнем;

- інформаційні ресурси, які складаються з баз даних, ЕОМ, комп'ютерних програм, які пришвидшують автоматичний обмін інформацією між учасниками інноваційного процесу;

- фінансові ресурси є важливою складовою інноваційного потенціалу, адже здійснення інноваційної діяльності неможливе без надходження необхідних грошових потоків на кожному з етапів інноваційного процесу. До складу фінансових ресурсів відносять: власні кошти підприємств, кредити банків, кошти замовників, вітчизняні та закордонні інвестиції, кошти з державного та місцевого бюджетів;

- виробничо-технологічні ресурси являють собою сукупність виробничих і невиробничих приміщень, допоміжного виробництва, рухомого складу, під'їзних

шляхів, сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії, технічного і технологічного оснащення для виробництва інноваційної продукції;

- науково-дослідні ресурси включають приміщення, устаткування науково-дослідних лабораторій та їх кадровий потенціал.

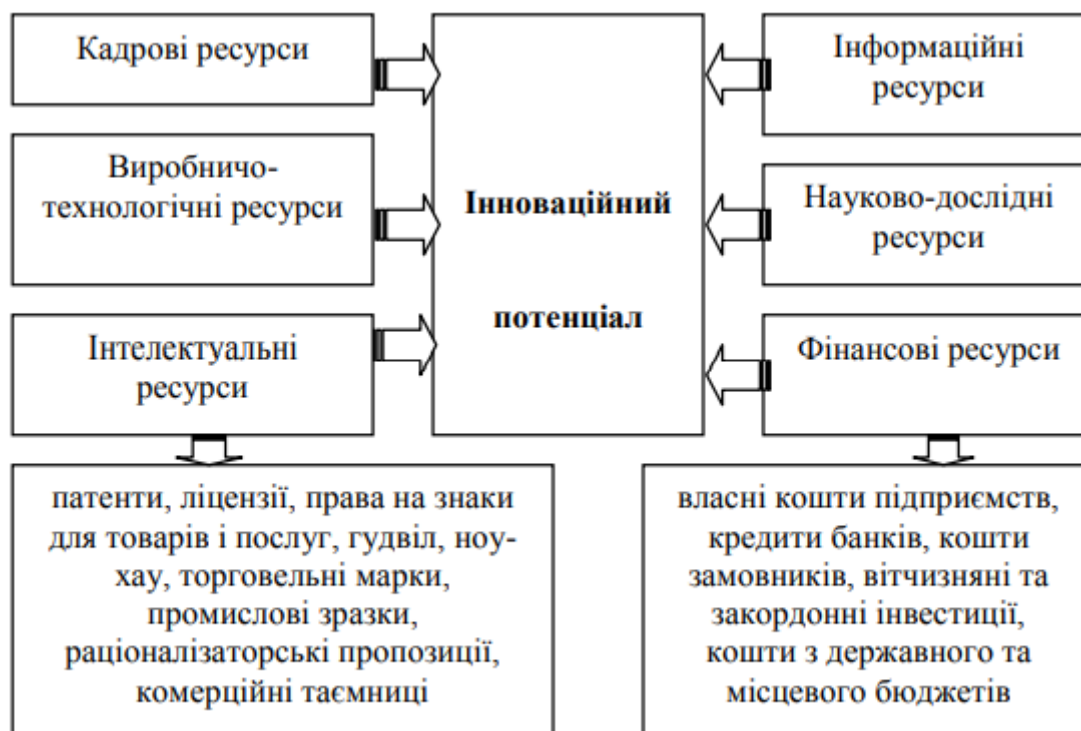


Рис.8.9. Структура інноваційного потенціалу за ресурсним підходом

Охарактеризувати інноваційний потенціал можна за допомогою виділення його видів, тобто класифікувавши його. Неоднозначність і складність даної категорії ускладнює виділення незалежних його видів, що робить неможливим формування чіткої єдиної класифікації.

Наведену в табл.8.1. класифікацію можна розширити. Так, наприклад, окремі автори виділяють також абсолютний потенціал (при якому наявні ресурси повною мірою дозволяють реалізувати інноваційну функцію), відносний (що характеризує ефективне можливе використання ресурсів залежно від їх утилізації та споживання), максимальний реальний (при якому максимальний інноваційний продукт за рахунок додаткових витрат практично не збільшується, причому граничні витрати на його збільшення різко зростають), ефективний (при якому граничний дохід від інноваційної діяльності рівний маржинальним витратам при відповідному попиті й пропозиції), оптимальний (при якому інноваційна діяльність досягається мінімальними витратами) тощо

Таблиця 8.1. Науково-методичні підходи до класифікації інноваційного потенціалу

Види ІІ	Зміст
явний (наявний, статичний)	характеризує безпосередньо ті ресурси і способи їх використання, якими володіє система в певний проміжок часу і в певній ситуації
прихований (можливий, динамічний)	характеризує приховану перспективу, закладену в ресурсах, тобто існуючі можливості
використовуваний	потенціал, який фактично використовується системою для реалізації поставлених цілей
невживаний	-існує в прихованому вигляді, або явний, але за певних причин не включений до списку конкурентних переваг, тобто так званий резерв
бажаний	– потенціал, рівень і склад якого за параметрами функціонування, що виділяються, максимально наближений до оптимального, тобто свого роду ідеальний випадок
дієздатний	– потенціал, який у будь-який момент часу за певних умов можливо задіяти для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей
недієздатний	– потенціал, який через об'єктивні та суб'єктивні причини не може бути включений до процесів забезпечення життєдіяльності системи
людино-орієнтований	– це потенціал об'єкту (системи), у структурі якого визначальну роль грає людський капітал, якому віддається перевага при рішенні різного роду завдань. Як правило, він характерний для молодих підприємств, що виходять на ринок.
технікоорієнтований	– це потенціал об'єкта (системи), у структурі якого переважає матеріально-технічна складова, що має на увазі наявність і використання як головної конкурентної переваги різного роду упредметнених ресурсів (включаючи інформацію, перетворену і матеріалізовану). Як правило, такий вид інноваційного потенціалу властивий «старожилам» ринку інновацій
релевантний	– це потенціал, можливості якого відповідають умовам досягнення бажаних цілей, змісту виконуваних функцій, умовам ефективного функціонування
нерелевантний	– потенціал, якісні й кількісні характеристики якого не відповідають умовам досягнення поставлених

	цілей, змісту виконуваних функцій, умовам ефективного функціонування
базовий	забезпечує можливість реалізації інноваційної діяльності, досягнення цілей, створення економічних цінностей та отримання прибутку від діяльності
прихований	– це активи, які не мають конкретної переваги на сучасному етапі, але можуть набувати базових коштів (кадровий потенціал, накопичений досвід роботи)
збитковий	виявляється у споживанні ресурсів без прибутку від діяльності
пересічний	- активи, що забезпечують використання інших складових потенціалу (ефективна система збуту, система управління фінансами).

ТЕМА 9. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

1. Види ефектів інноваційної діяльності, принципи та критерії оцінювання ефективності.
2. Показники ефективності інноваційної діяльності.
3. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів.
4. Оцінювання економічної ефективності інновацій, спрямованих на зниження рівня виробничих витрат.

1. Види ефектів інноваційної діяльності, принципи та критерії оцінювання ефективності

У загальному розумінні **ефект** (від лат. effectus – «виконання», «дія») – це результат, досягнутий від будь-якого заходу в його матеріальному, грошовому та соціальному вимірах.

Ефект в інноваційній діяльності – це кінцевий результат впроваджувальної діяльності в одному з економічних вимірах – матеріальному або грошовому, який може бути виражений через підвищення якості продукції; скорочення часу виробництва та обігу; вивільнення ресурсів тощо.

Результати інноваційної діяльності можуть бути якісними та кількісними, в т.ч. в натуральному, трудовому та вартісному вимірах.

Ефекти від реалізації інновацій враховують такі аспекти, як:

- продуктивний - в якості поліпшення якості та зростання товарного асортименту;
- технологічний - в якості збільшення продуктивності праці і поліпшення трудових умов;
- функціональний - в якості підвищення управлінської ефективності;
- соціальний - в якості поліпшення якості життя населення.

Залежно від результатів та витрат, які враховуються розрізняють такі види ефектів від інноваційної діяльності: економічний, науково-технічний, податковий, соціальний, ресурсний та екологічний (рис.8.1).

Будь-який результат інновацій в вартісному виразі узагальнюється економічним ефектом. Науково-технічні, соціальні, екологічні та інші результати, що не можуть бути оцінені у вартісному виразі, не поглинаються економічним ефектом й існують самостійно.

Ефекти від інновацій взаємопов'язані між собою. Безпосередньо економічні результати інноваційної діяльності пов'язані із науково-технічним, податковим і соціальним ефектами. В свою чергу, ресурсний й екологічний ефекти виникають лише як наслідок науково-технічного прогресу й опосередковано впливають на економічний ефект інноваційної діяльності.

Найчастіше величину економічного ефекту оцінюють певною грошовою сумою. Ефект може бути позитивним (економія) і негативним (збитки). Існує поняття відвернених збитків, тобто збитків, яких вдалось уникнути в результаті використання нової техніки (наприклад, використання водоочисних споруд дає можливість уникнути збитків, пов'язаних зі сплатою штрафів за порушення підприємством санітарних норм, а також збитків завданих навколишньому середовищу).

Економічне оцінювання охоплює систему показників, які відображають економічну ефективність інноваційної діяльності. Загальним принципом оцінювання економічної ефективності є порівняння ефекту (результату) від застосування нововведень і витрат на їх розроблення, виробництво і споживання.

Економічний ефект проявляється через пряму економічну вигоду від впровадження результатів інноваційної діяльності. Кількісно він проявляється через економію часу, зростання прибутку, зменшення витрат тощо.

При цьому економічний ефект інноваційного напрямку розвитку може спостерігатися в одного чи в кількох суб'єктів інноваційного процесу:

- розробника, який реалізує свої розробки (патенти, товарні марки, корисні моделі, промислові зразки тощо);
- виробника (впровадження інновацій у виробництво чи реалізація інноваційної продукції);
- посередника (реалізація інноваційної продукції, застосування нових методів просування продукції тощо);
- споживача (зменшення експлуатаційних витрат при використанні інноваційної продукції) і т.д.;
- суспільства в цілому (підвищення рівня якості життя).



Рис.9.1. Види ефектів від інноваційної діяльності

Економічний ефект інноваційної діяльності оцінюється прибутком від:

- 1) реалізації інноваційної продукції,
- 2) впровадження нового технологічного процесу,
- 3) покращення використання виробничих потужностей,
- 4) впровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків, тощо.

Залежно від завдань, які вирішуються, економічний ефект може бути двох видів: народногосподарський (макроекономічний) і комерційний.

Народногосподарський ефект - загальний ефект за умовами використання нової техніки, інших нововведень; обчислюють шляхом порівняння результатів за місцем використання нової техніки та усіх витрат на її розробку, виробництво і споживання. Цей ефект враховує поряд з основними результатами (вартістю продукції, що виробляють за допомогою нової техніки) ще й супутні (вплив на суміжні ланки виробництва, навколишнє середовище, умови праці). Розрахунок народногосподарського ефекту здійснюють на стадії обґрунтування та вибору найкращого варіанту проектного рішення.

Комерційний ефект - це ефект, який одержується окремо розробником, виробником і споживачем нової техніки, обчислюють на окремих стадіях «життєвого циклу» нової техніки (стадії розробки, виробництва, експлуатації). Він дає можливість оцінити ефективність технічних нововведень з врахуванням економічних інтересів окремих проектно-конструкторських організацій, підприємств-виробників і підприємств-споживачів.

Фінансовий ефект - відбиває фінансові результати від реалізації інновацій в якості продукту або послуги на ринку інноваційної продукції. Цей ефект може виражатися фінансовими показниками у вигляді: прибутку від комерціалізації інновацій, дивідендів, одержуваних учасниками інноваційного проекту, збільшення вартості капіталу і т.п.

Ресурсний ефект відображає вплив інновацій на обсяг виробництва й споживання того чи іншого виду ресурсів. Він виявляється у вивільненні ресурсів на підприємстві.

Ресурсний ефект може бути відображений такими показниками:

- 1) зростання продуктивності праці (або зменшенням трудомісткості);
- 2) зростання фондівіддачі основних засобів;
- 3) зменшення матеріаломісткості продукції;
- 4) прискорення оборотності виробничих запасів, грошових коштів, дебіторської заборгованості тощо.

Ресурсний ефект, як правило, може бути оцінений у вартісному виразі й повністю входить до складу економічного ефекту.

Науково-технічний ефект супроводжується приростом наукової, науково-технічної й технічної інформації. Для науковотехнічного оцінювання використовують конкретні найбільш суттєві параметри, які цікавлять насамперед користувачів інноваційного продукту. Такі показники відображають зміну техніко-експлуатаційних і споживчих характеристик новацій.

При визначенні цього виду ефекту визначають:

- наскільки прийняті технічні рішення відповідають сучасним технологічним вимогам;
- який рівень і масштаб новизни інноваційного проекту, ґрунтується він на інтелектуальному продукті чи на захищеній патентами інтелектуальній власності;
- наскільки перспективними є закладені в проекті технології та технічні засоби.

Податковий ефект – виявляється в економії готівкових коштів господарюючого суб'єкта завдяки комплексу податкових та інших пільг, що надаються виконавцям інноваційних програм.

Науково-технічний ефект інноваційної діяльності полягає у збільшенні прикладних науково-технічних знань і умінь та оцінюється показниками:

- 1) підвищення науково-технічного рівня виробництва,
- 2) підвищення організаційного рівня виробництва і праці,
- 3) кількістю зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв, патентів, ліцензій, ноу-хау, ліцензій, тощо).
- 4) збільшенням частки нових інформаційних технологій та технологічних процесів,
- 5) підвищенням рівня автоматизації й роботизації виробництва,
- 6) зростанням кількості науково-технічних публікацій,
- 7) підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його товарів.

Науковий ефект проявляється у вигляді збільшення наукових, науково-технічних знань щодо закономірностей розвитку природи і суспільства. Кількісно оцінити даний ефект досить важко, в основному про нього можна судити з темпів розвитку певних галузей науки, виникнення нових галузей чи нових напрямків у традиційних галузях та через показники зростання кількості наукових публікацій та посилення на публікації в наукових працях вітчизняних чи іноземних науковців. Його оцінюють через потенційний економічний ефект. Науково-технічні результати прикладних та дослідно-конструктивних розробок оцінюють, в основному, через очікуваний економічний ефект.

Соціальний ефект полягає у створенні більш сприятливих умов для життєдіяльності суспільства в цілому та оцінюється через показники якості життя населення. На рівні підприємства соціальний ефект оцінюється:

- 1) змінами кількості робочих місць на об'єктах, де впроваджується інновація;
- 2) покращенням умов праці робітників;
- 3) приростом доходу персоналу підприємства;
- 4) змінами в структурі виробничого персоналу та його кваліфікації;
- 5) зміни у стані здоров'я працівників об'єкта.

Екологічний ефект полягає в зменшенні екодеструктивного впливу на довкілля та поліпшенні якості навколишнього середовища. Він тісно пов'язаний з соціальним. Екологічний ефект оцінюється за допомогою відносних показників, які характеризуються :

- 1) зменшенням забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами;
- 2) зменшенням кількості відходів виробництва;
- 3) підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо);
- 4) покращенням екологічної продукції;
- 5) зниженням штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів;
- 6) комплексним використанням природних ресурсів на основі безвідходного виробництва, зменшення їх дефіциту;
- 7) відродженням довкілля.

Екологічне оцінювання враховує вплив інновацій на розв'язання проблем охорони довкілля, що особливо важливо в реалізації інноваційних проектів, які можуть змінювати рівень екологічної безпеки території.

Культурно-етнічний ефект – побічний результат входження до нового способу життя постіндустріальної епохи, результат адаптації людей до стрімких змін, зумовлених нею. Саме нові технології формують культуру майбутнього життя, його систему цінностей, нові смаки, норми поведінки, відносини. Виникають нові недовгочасні субкультури, збільшується можливість свободи вибору методів

самореалізації особистості, форм спілкування, відпочинку, розваг. Розвивається нова індустрія, продукція якої не товари і не звичайне обслуговування, а запрограмовані відчуття. Робототехніки, дизайнери, комп'ютерники, історики і спеціалісти музеїв спільними зусиллями створюють нову індустрію масових розваг, своєрідні «території відчуттів». Оцінка етнічно-культурних інновацій належить до найскладніших у методологічному аспекті проблем ефективності інноваційної діяльності. Етнічно-культурний ефект важко або неможливо вимірювати, обмежуючись лише якісним описуванням. Він пов'язаний із соціальними результатами науково-технічних інновацій.

Відносним показником ефекту є ефективність.

Ефективність - здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефект (прибутку), результату до витрат(використаного капіталу), що забезпечили цей результат.

Економічна ефективність виражається в показнику рентабельності. Цей показник є важливим для оцінки конкурентоспроможності інноваційного підприємства.

Порівняння результатів і витрат називається ефективністю діяльності, а ресурсна ефективність показує, скільки продукції припадає на одиницю витраченого ресурсу. До цього виду ефективності можна віднести продуктивність праці, капітало- і матеріалоотдачу.

У теорії ефективності виділяють три основні групи показників, що характеризують ефективність процесів і враховують:

- ступінь досягнення цілей;
- ресурсовитратність;
- витрати часу.

Ефективність інновацій – величина, що визначається конкретною здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

Економічна ефективність інноваційної діяльності підприємств має певні особливості, що відрізняють її від визначення ефективності іншої діяльності, а саме:

1. Оцінюючи ефективність інновацій, необхідно враховувати не тільки загальний дохід (корисний результат), який можна отримати за весь період корисного використання нововведень, але і його приріст порівняно з аналогами. Порівняльна оцінка ефективності нововведення сприяє вибору найоптимальнішого варіанту з числа можливих і визначення його впливу на економічні показники господарської діяльності підприємства.

2. Оцінюючи ефективність інновацій, необхідно провести розподіл, як трансформуються нововведення, адже на початку створення ідея завжди є чимось новим, а на виході перетворюється або в інновацію, або в удосконалений продукт. Такий розподіл пов'язаний з тим, що характеристики вдосконаленого продукту вже здебільшого відомі, а натомість інновації окреслені нечіткими характеристиками.

3. Методи оцінки ефективності інновацій ґрунтуються на системі оціночних показників і повинні містити показники, які відображають інтегральний (загальний) ефект від створення, виробництва і експлуатації нововведень. Такий підхід дозволяє дати узагальнюючу (комплексну) оцінку ефективності нововведення і провести розподіл здобутків кожного елемента під час впровадження інновацій.

Структурне відображення процесу оцінки ефективності інноваційної діяльності з урахуванням вищезазначених особливостей наведено на рис. 9.2 .

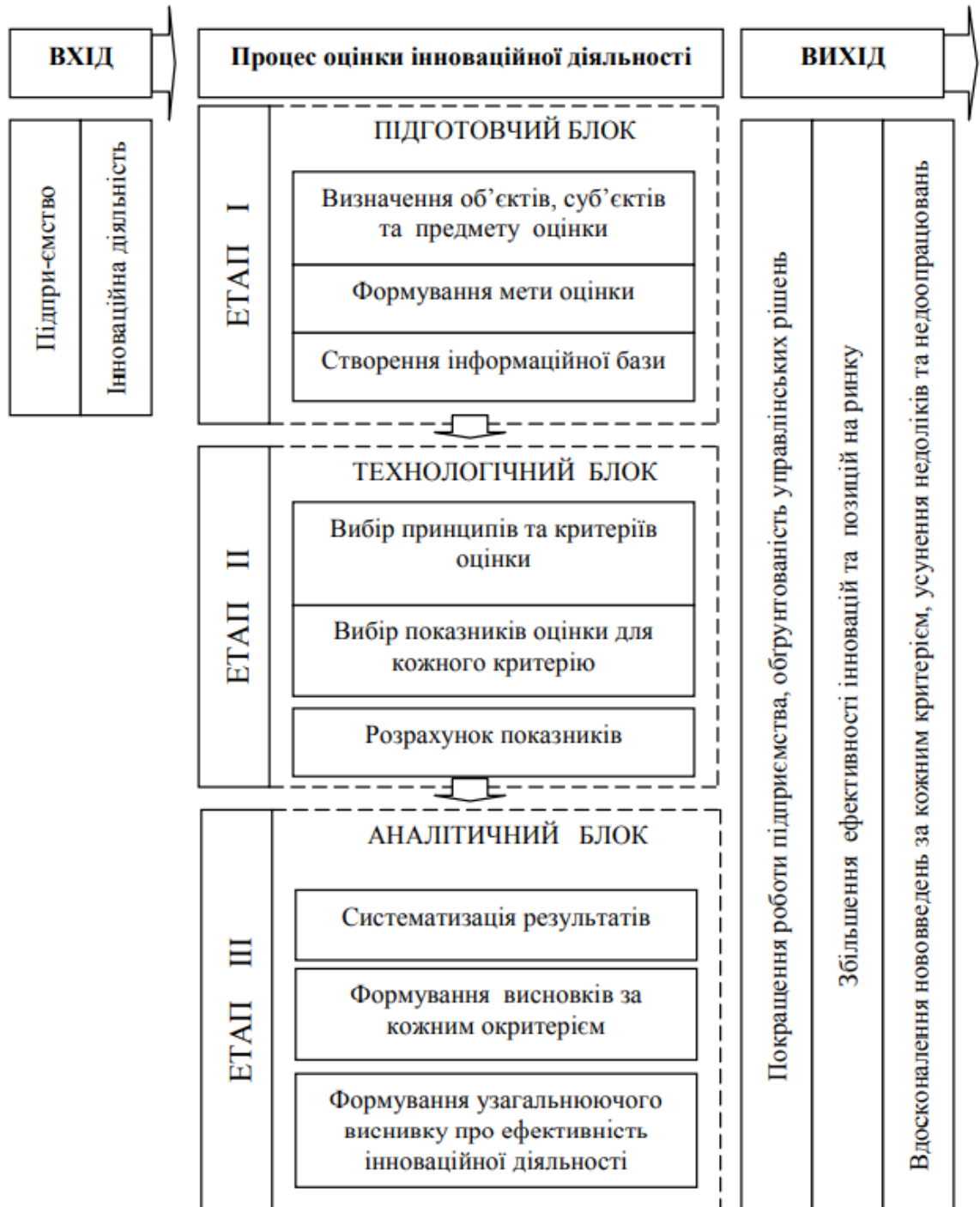


Рис. 9.2 . Структурно-блокова схема процесу оцінки інноваційної діяльності підприємства

Структурно-блокова схема складається з трьох складових:

- вхідних даних, процесу оцінки інноваційної діяльності та вихідних результатів.

Перша складова – вхідні дані. Вхідними елементами є підприємство як самостійний господарський суб'єкт, який займається виробництвом продукції, наданням послуг або виконанням робіт з метою отримання прибутку, та інновація як спосіб вдосконалення роботи підприємства. Ці елементи є взаємопов'язаними та створюють безперервний вплив між собою.

Друга складова структурно-блокової схеми – оцінка – є процесом, який складається з послідовності етапів, що утворюють між собою логічно-ієрархічний зв'язок. Саме послідовний перехід від одного етапу до іншого є обов'язковою умовою здійснення коректної оцінки та отримання чіткого результату, відповідного поставленій меті.

Процес оцінки складається з підготовчого, технологічного та аналітичного блоку.

На **підготовчому етапі (I)** проводиться визначення об'єктів та суб'єктів оцінки, формування мети та створення інформаційної бази дослідження.

Саме від побудови **другого (II) етапу** залежить технологія оцінки, яка містить вибір принципів, критеріїв, показників та проведення розрахунків.

На останньому **(III) етапі** отримання результатів проводиться систематизація показників, визначається їх відповідність поставленій меті та завданням з урахуванням особливостей об'єкта оцінки, а також формуються висновки з проведеної оцінки кожного критерію та загальної ефективності.

Третя складова – це вихідні результати. Вони формуються на основі показників ефективності та складають комплексну характеристику параметрів діяльності, що досягаються за рахунок низки ефектів від проведення інноваційної діяльності.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства базується на низці принципів, які використовуються в аналізі, діагностиці та моніторингу. Загальноприйнятим є поділ принципів на методологічні, методичні та операційні (рис.9.3).

Для оцінювання ефективності інноваційної діяльності серед методологічних принципів пріоритетними є наступні: науковості, адекватності, результативності, системності, обґрунтованості, об'єктивності, коректності, комплексності, цілетворення, формалізованості та інтегрованості.

До методичних принципів оцінювання ефективності інноваційної діяльності належать: динамічності, цінності грошей у часі, відповідності цілям інвесторів, принцип врахування альтернативної вартості.

Операційні принципи оцінювання ефективності інноваційної діяльності сформовані на основі методичних та включають у себе наступні: гнучкості, взаємозв'язку параметрів, симпліфікації, інформаційної і методичної узгодженості. Інноваційна діяльність є однією з найбільш ризикових, оскільки вимагає значних інвестиційних, інтелектуальних та інших ресурсів.

Ефективність реалізації інноваційної діяльності залежить від її якісної організації, яка у свою чергу повинна бути оптимально спланована на основі попередньої та поточної оцінки. Для цього використовують певні критерії.

Критерій в економічній літературі трактується як атрибут, на основі якого ідентифікують явище, дію, стан. Стосовно оцінки ефективності інновацій поняттям «критерій» може визначатися бажаний рівень (наявність) інноваційної активності, за якого забезпечується життєздатність та стійке функціонування суб'єкта господарювання.

До основних критеріїв оцінювання результатів інновацій належать (див. рис.9.3): - **актуальність**. Вона передбачає відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону, підприємства.

Цілі визначаються, виходячи із встановлених суб'єктом управління науково-технічних, економічних, соціальних і екологічних пріоритетів, які можуть відображати загальносвітові тенденції розвитку і визначати стратегію розвитку країни, регіону, окремого підприємства. - **значущість**. Визначається з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління і з позицій суб'єкта підприємництва.



Рис.9.3. Принципи та критерії оцінювання інноваційної діяльності підприємства

Державна значущість полягає у вирішенні проблем загальнодержавного масштабу у всіх сферах життєдіяльності населення відповідно до цілей науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни.

Регіональна значущість відображає ступінь вирішення властивих певному регіону соціально-економічних і екологічних проблем, цілі реалізації його потенціалу шляхом здійснення інноваційних програм і реалізації інноваційних проектів.

Галузева значущість показує вплив інновації на вирішення проблем, важливих для багатьох господарюючих суб'єктів галузі. Значущість для суб'єкта підприємництва полягає у зміцненні його ринкових позицій через вирішення технологічних, економічних, соціальних, екологічних проблем.

- **багатоаспектність.** Цей критерій враховує вплив інновації на різні сторони діяльності суб'єкта господарювання та його оточення, отримання різних видів ефекту. З метою врахування цих ефектів їх відповідно оцінюють.

Рекомендації Організації об'єднаних націй з промислового розвитку визначають в якості головного критерію оцінювання інноваційної діяльності промислового підприємства **критерій економічної ефективності.**

Сучасні вітчизняні економісти пропонують використовувати для оцінки ефективності інноваційної діяльності наступні критерії:

- **параметри наукомісткості виробництва,** які включають фактичні витрати на проведення НДДКР, співвідношення витрат на такі дослідження з обсягами продажів продукції підприємства, середньорічне зростання витрат на науково-технічні розробки, відношення загальної чисельності наукових та інженерних кадрів, зайнятих розробкою й впровадженням інновацій, до загальної чисельності зайнятих на підприємстві;

- **параметри конкурентноздатності виробництва,** які можуть включати показники якості продукції, ціни та вартості продукції, характеристики каналів збуту, структуру й долю ринку, диференціацію та диверсифікованість продукції, рівень сервісного обслуговування;

- параметри експортабельності продукції, які відображають частку виробів, що знаходять збут за кордоном, долю продукції, долю ринку окремих країн або регіонів, що належать цьому підприємству, і динаміку цього показника; співвідношення цін реалізації та світових цін на аналогічну продукцію;

- **параметри відновлення продукції,** представлені показниками коефіцієнта відновлення продукції (відношення нової продукції до всього обсягу виробництва), причому таких коефіцієнтів може бути декілька, залежно від розуміння новизни в часі щодо окремих видів продукції, а також виділяють долю принципово нової продукції, яка раніше не випускалася підприємствами України або світу;

- **параметри техніко-економічного рівня продукції,** які є специфічними для різних видів продукції, але можуть бути порівнянні між окремими підприємствами країни або з аналогічними іноземними виробами.

2. Показники ефективності інноваційної діяльності

Комплексна оцінка рівня інноваційного розвитку підприємства здійснюється за трьома складовими:

- ресурсною складовою, яка визначає рівень інноваційних ресурсів, що забезпечили інноваційний розвиток підприємства;

- технологічною складовою, яка показує рівень технологічного оновлення виробництва через впровадження нових технологічних процесів і освоєння виробництва нових видів продукції;

- ринковою складовою інноваційного розвитку, яка визначає вплив підприємства на економіку через реалізацію і насичення ринку власною інноваційною продукцією.

Кожна з наведених складових охоплює відповідний набір первинних показників, які поступово інтегруються за найбільш суттєвими ознаками інноваційного розвитку з урахуванням впливу кожного показника на оцінку загального рівня інноваційного розвитку підприємства.

Поняття «показник» є характеристикою певної властивості, аспекту, сторони об'єкта, що оцінюється. Критерії і показники співвідносяться як загальне і окреме. Якщо **критерії** визначають ознаки, за якими описується стан об'єкта, явища, процесу, то **показники** – це характеристики цих ознак, вимірники, що дають змогу теоретичні положення трансформувати в емпіричний простір.

Таблиця 9.1. Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств

Групи показників	Показники
Економічної ефективності	Рентабельність інноваційної діяльності Економічний ефект Частка витрат на інноваційну діяльність Частка прибутку від інноваційної діяльності Інноваційний прибуток на одного працівника Частка витрат на персонал, що займається інноваційною діяльністю Приріст обсягів реалізації інноваційної продукції Річний приріст витрат на інноваційну діяльність Відношення витрат на інноваційну діяльність до обсягу реалізації продукції
Науково-технічної ефективності	Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР Частка працівників, зайнятих в науковій сфері підприємства Коефіцієнт оновлення продукції Коефіцієнт освоєння нової продукції Частка конкурентоспроможної продукції у загальному її випуску Коефіцієнт освоєння нової техніки Коефіцієнт оновлення технології Коефіцієнт ритмічності інновацій Кількість об'єктів права інтелектуальної власності, на які є відповідні документи Обсяг робіт з розвитку, модернізації та реконструкції науково-технологічної та дослідно-промислової бази, що виконувалися за проектом
Соціальної ефективності	Показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку Частка нових робочих місць Зростання рівня доходів працівників
Показники новизни	Наявність у складі продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами Частка працівників, зайнятих в інноваційній діяльності, до загальної кількості працюючих

В даний час в нашій країні не існує універсальних методик оцінки інноваційної діяльності. Велика частина вчених розробляють приватні методики, виходячи з теорії економічної ефективності або існуючої методики оцінки інвестиційного проекту. Це пояснюється тим, що інноваційна діяльність в різних галузях економіки має свою специфіку і різні критерії (показники) оцінки. Проте теорія економічної ефективності дозволяє оцінювати результативність використання ресурсів, системи управління і вибрати оптимальну організацію її застосування в конкретних умовах.

Виділяють наступні основні показники економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства-інноватора:

Рентабельність інноваційної діяльності ($R_{ИД}$) показує який прибуток підприємство отримує з 1 вкладеної гривні в інновації та розраховується за наступною формулою:

$$R_{ИД} = \frac{\Pi_{ИД}}{B_{ИД}} \times 100\%,$$

де $\Pi_{ИД}$ – прибуток від інноваційної діяльності; $B_{ИД}$ – витрати на інноваційну діяльність.

Для оцінки з позицій підприємства-інноватора замість показника рентабельності інноваційної діяльності можна використовувати показник **ефективності напрямку інноваційного розвитку ($K_{ИПР}$)**, який розраховується як співвідношення очікуваного ефекту від впровадження і реалізації напрямку та очікуваної величини вкладеного інноваційного капіталу:

$$K_{ИПР} = \frac{\sum_{i=1}^T E \times (1+r)^{-i}}{\sum_{i=1}^T IK \times (1+r)^{-i}},$$

де E – очікуваний ефект від впровадження і реалізації напрямку в t -му періоді, грн;

IK – очікуваний інноваційний капітал для впровадження і реалізації напрямку в t -му періоді, грн;

r – ставка дисконтування, %;

T – період часу від початку інноваційного циклу до кінця життєвого циклу інноваційної продукції, років.

Якщо $K_{ИПР} > 1$, то напрямок інноваційного розвитку економічно доцільний, якщо $K_{ИПР} = 1$, то вкладені кошти повертаються, але ефекту підприємство-інноватор не отримує.

У данному випадку умови оптимальності варіанта, що розглядається підприємством-інноватором, записується як $K_{ИПР} \rightarrow \max$.

Частка прибутку від інноваційної діяльності ($\Pi_{ИП}$) показує, яку частину від чистого прибутку підприємства становить прибуток отриманий від реалізації інноваційної продукції, процесів, послуг.

$$\Pi_{ИП} = \frac{\Pi_{ИП}}{\Pi},$$

де $\Pi_{ИП}$ – прибуток від реалізації інноваційної продукції, процесів, послуг; Π – чистий прибуток підприємства.

Частка витрат на інноваційну діяльність ($C_{ИД}$) показує, як багато коштів від загальної суми витрачається на розвиток нових продуктів.

Для цілей зростання всього підприємства цей показник повинен плануватися на достатньому рівні й відповідати структурі інноваційного портфелю, встановлюючи необхідне співвідношення між різними напрямками інвестицій.

Він розраховується як:

$$C_{IH} = \frac{\sum_{i=1}^T B_i^H}{\sum_{i=1}^T B_i^3},$$

де B^H - витрати, вкладені в нові продукти до дійсного моменту часу протягом періоду інноваційних змін;

B^3 – загальні витрати на інноваційну діяльність до дійсного моменту часу протягом періоду інноваційних змін.

Інноваційний прибуток на одного працівника ($\Pi_{1П}$) є своєрідним критерієм продуктивності праці людей, які займаються інноваціями. Цей показник також дає уяву про ефективність розміщення додаткових ресурсів:

$$\Pi_{1П} = \frac{\Pi_{цд}}{\sum_{i=1}^T Ч_{ПВП}^{IH}}$$

де $\Pi_{цд}$ – прибуток від інноваційної діяльності, грн.,

$$\sum_{i=1}^T Ч_{ПВП}^{IH}$$

– загальне число працівників, повністю зайнятих інноваційною діяльністю.

Частка витрат на персонал, що займається інноваційною діяльністю ($C_{ВПЦД}$) показує скільки припадає витрат на персонал, що займається інноваційною діяльністю та розраховується за наступною формулою:

$$C_{ВПЦД} = \frac{\PhiЗпІД}{\PhiЗп},$$

де $\PhiЗпІД$ – розмір фонду заробітної плати працівників, що займаються інноваційною діяльністю, грн.;

$\PhiЗп$ – розмір фонду заробітної плати, грн.

Питома вага в структурі основних засобів дослідно-конструкторського, експериментального та лабораторного обладнання ($\Delta OЗ$), розраховується за формулою:

$$\Delta OЗ = \frac{ДКЕЛО}{OЗ},$$

де $ДКЕЛО$ – вартість дослідно-конструкторського, експериментального та лабораторного обладнання;

$OЗ$ – вартість основних засобів підприємства.

Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР ($K_{пр}$), характеризує професійно-кадровий склад підприємства. Він показує частку персоналу, зайнятого безпосередньо розробкою нових продуктів і технологій, виробничим та інженерним проектуванням, іншими видами технологічної підготовки виробництва для випуску нових продуктів або впровадження нових послуг, відносно середньоспискового складу всіх постійних і тимчасових працівників підприємства.

Даний коефіцієнт визначається за формулою:

$$K_{np} = \frac{Ч_1}{Ч_n},$$

де Ч₁ – кількість зайнятих у сфері НДР і ДКР, осіб; Ч_п – загальна чисельність працівників підприємства, осіб.

Коефіцієнт оновлення продукції (К_{оп}) відображає частку нової продукції у загальному обсязі продажу продукції підприємства. На основі даного показника можна зробити висновок про доцільність фінансування інноваційної діяльності, оскільки нова продукція, як правило, є конкурентоспроможною і проблем з її збутом, як правило немає, при умові, що ефективно працює маркетингова служба.

Його можна розраховувати за наступною формулою:

$$K_{оп} = \frac{O_{внп}}{O_{зоп}},$$

де К_{оп} – коефіцієнт оновлення продукції; О_{внп} – кількість видів нової продукції, од.; О_{зоп} – загальна кількість товарної продукції, од.

Коефіцієнт освоєння нової продукції (К_{нп}) дає можливість оцінити здатність підприємства до впровадження інноваційної або підвладної технологічним змінам продукції та розраховується за формулою:

$$K_{нп} = \frac{ВР_{нт}}{ВР_3},$$

де ВР_{нт} – виручка від реалізації нової або удосконаленої продукції та продукції, виготовленої за допомогою нових або удосконалених технологій, грн.; ВР₃ – виручка від реалізації всієї продукції підприємства, грн.

Частка конкурентоспроможної продукції у загальному її випуску (П_{кп}), що характеризує ефективність інноваційної діяльності підприємства та розраховується за такою формулою:

$$П_{кп} = \frac{В_{кп}}{В_{тп}},$$

де В_{кп} – вартість конкурентоспроможної продукції, грн.; В_{тп} – вартість випуску всієї продукції на підприємстві, грн.

Коефіцієнт освоєння нової техніки (К_{нт}) показує спроможність підприємства до освоєння устаткування новітніх виробничо-технологічних ліній. Визначається співвідношення знову введених за останні три роки в експлуатацію новітніх основних виробничо-технологічних засобів у порівнянні з іншими засобами, включаючи будівлі, споруди, транспорт. Розраховується за формулою:

$$K_{нт} = \frac{OЗ_н}{OЗ},$$

де ОЗ_н – вартість нововведених новітніх основних засобів, грн.; ОЗ – середньорічна вартість виробничих засобів підприємства, грн.

Коефіцієнт оновлення технології (К_{от}) відображає частку вартості нових технологій у загальному обсязі вартості технологій, розраховують за формулою:

$$K_{ог} = \frac{N_{нт}}{\sum_{тп}}$$

де $N_{нт}$ - кількість впроваджених нових технологічних процесів;

$\sum_{тп}$ – сумарна кількість технологічних процесів.

Коефіцієнт ритмічності інновацій (K_p) характеризує календарну відповідність фактично виконаної роботи щодо розробки і впровадження інновацій встановленому плановому завданню. Він обчислюється за формулою:

$$K_p = \frac{\sum_{i=1}^T B_{к.ф}}{B_{к.пл}},$$

де K_p – коефіцієнт ритмічності інновацій за певний розрахунковий період (здебільшого за місяць, рік);

T – кількість календарних відрізків часу, на яку поділено розрахунковий період (днів, декад);

$B_{к.ф}$ – кількість фактично розроблених і впроваджених інновацій за t -й відрізок часу (день, декаду, квартал) у встановленому вимірі, у межах запланованого;

$B_{к.пл}$ – кількість розроблених і впроваджених інновацій, передбачених планом розвитку підприємства на розрахунковий період t .

При обчисленні ритмічності за елементарний календарний відрізок часу приймають здебільшого робочий день (доба), якщо розрахунковий період t = місяць, або місяць, якщо розрахунковий період t = рік. Досить часто, особливо в одиничному й дрібносерійному виробництві, розрахунковий період (місяць, рік) поділяється на декади або квартали ($T=3, 4$).

Економічний ефект інноваційної діяльності розраховується за формулою

$$E_m = \sum_T (P_m - Z_m) \times a_r,$$

де E_m – економічний ефект інноваційної діяльності за розрахунковий період;

P_m – вартісна оцінка результатів інноваційної діяльності за розрахунковий період;

Z_m – вартісна оцінка затрат на інноваційну діяльність за розрахунковий період;

a_r - коефіцієнт дисконтування, що визначається за формулою:

$$a_r = \frac{1}{(1+r)^t},$$

Для оцінки ефективності інноваційної діяльності з позицій споживачів інновацій застосовують **показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку** ($K_{СП}$), який розраховується як добуток показника, що враховує співвідношення ціни споживання інноваційної продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції та показника, що враховує оцінку вигоди, отриману споживачем при використанні інноваційної продукції:

$$K_{СП} = K_{ц} \times K_{в},$$

де $K_{СП}$ – показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку; $K_{ц}$ – показник, що враховує співвідношення ціни споживання

нової або оновленої продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції; K_B – показник, що враховує оцінку вигод, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції. Для розрахунку K_C використовується формула:

$$K_{ci} = \frac{C_{\min}}{C_i},$$

де C_i – ціна інноваційної продукції, грн;

C_{\min} – мінімальна серед цін на інноваційну або існуючу на ринку продукцію (мінімальна серед цін на різні варіанти інноваційної продукції), грн.

Попередній вибір варіанта при розрахунку K_C відбувається у такій послідовності:

1. Визначається середнє значення ціни існуючої на ринку продукції, що виконує подібні функції і/або має схожі властивості.

2. Порівнюється кожне значення ціни на інноваційну продукцію для різних продуктових напрямків інноваційного розвитку з середньою на ринку і вибирається мінімальне. Якщо мінімальною виявиться ціна на інноваційну продукцію за будь-яким із варіантів реалізації продуктового напрямку інноваційного розвитку, то K_C для кожного з напрямків розраховується за формулою.

Оптимальним вважається варіант, для якого $K_C=1$. Якщо мінімальним виявиться середнє значення продукції, що існує на ринку, то за цінним параметром кожен із варіантів випуску інноваційної продукції буде програвати, бо є велика ймовірність придбання споживачем більш дешевої існуючої продукції. Але в такому випадку значну роль відіграватиме значення коефіцієнта оцінки вигод, які отримує споживач при використанні інноваційної продукції.

Розрахунок K_B виконують за формулами:

$$K_{ei} = \sum_{j=1}^n V_j \times \frac{P_{\min j}}{P_{ij}},$$

$$K_{ei} = \sum_{j=1}^n V_j \times \frac{P_{ij}}{P_{\max j}},$$

де P_{ij} – j -й показник вигод ($j=1, 2, 3, \dots, k$) інноваційного товару i ($i=1, 2, 3, \dots, l$);

$P_{\max j}$ – максимальне значення j -го показника вигод товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

$P_{\min j}$ – мінімальне значення j -го показника вигод товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

V_j – коефіцієнт вагомості (значимості) показника вигод j (сума коефіцієнтів вагомості всіх показників дорівнює 1).

Перша формула використовується, якщо кращому значенню показника вигод відповідає менше значення (тобто збільшенню вигод відповідає зменшення його одиничного показника, наприклад, показника фізичної завантаженості споживача при використанні інноваційної продукції), а друга формула – якщо кращому значенню показника вигод відповідає більше значення (тобто збільшенню вигод відповідає збільшення його одиничного показника, наприклад, величини вільного часу, отриманого в результаті використання інноваційної продукції, надійності, естетичності, екологічності продукції).

Розраховані значення показників оцінки вигод кожного з інноваційних товарів порівнюються між собою, і товар, для якого K_B набуває максимального значення,

вважається найбільш вигідним з точки зору задоволення потреб споживачів. Ідеальною є умова, коли $K_v=1$ (тобто за всіма показниками вигод, що оцінюються, даний інноваційний товар максимально задовольняє потреби і забезпечує вигоди споживачів при його використанні).

Ціна споживання інноваційної продукції містить ціну товару та витрати, пов'язані з його експлуатацією (витрати на транспортування, монтаж, навчання персоналу, експлуатацію, ремонт, технічне обслуговування, сплату податків, страхові внески, паливо, енергію, утилізацію відходів, зберігання товару та ін.).

Оцінка вигод, які отримує споживач при використанні інноваційного продукту, містить:

1) соціальні вигоди: величина вільного часу, отриманого в результаті використання інноваційної продукції; фізична навантаженість споживача при використанні інноваційної продукції;

2) техніко-економічні вигоди: більш ширші функціональні можливості; надійність, довговічність, естетичність, екологічність, безпечність;

3) сервісні вигоди: доставка продукції; гарантійні зобов'язання продавця; інструктаж і рекомендації; забезпечення комплектуючими деталями.

3. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів

Інноваційний розвиток підприємств забезпечується завдяки реалізації інноваційних проектів.

Усі показники оцінки ефективності інноваційних проектів поділяються на дві групи (рис.9.4):

1. Статичні: період окупності (PP), середня норма рентабельності (ARR), економічна додана вартість (EVA).

2. Динамічні: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності (IP), внутрішня норма рентабельності (IRR), дисконтований термін окупності (DPP).

Статичні показники ґрунтуються на облікових оцінках, що робить їх використання зручним. Але при цьому у цих показниках не враховується вплив ринкових факторів, таких, як інфляційні зміни, ризик можливості недоотримання доходу або втрати усього інвестованого капіталу, ліквідність, альтернативність інвестицій, що призводять до зміни вартості грошових потоків у часі, роблять їх не співставними за вартістю та вимагають приведення їх до одного моменту часу – початку або завершення інвестиційного процесу.

Першим із показників, які розглядаються, що ґрунтується на облікових оцінках, є період окупності (PP) – показує, за який період часу середня величина щорічного прибутку (P) покрити початкові інвестиційні вкладення (I₀). Визначається за формулою:

$$PP = \frac{I_0}{P},$$

Перевагами цього підходу є багатоваріантність застосування, тобто за даним показником можливо оцінити не тільки термін реалізації проекту, а і визначити ступінь ризику, пов'язаного з платоспроможністю діяльності підприємства.



Рис.9.4. Групи показників оцінки ефективності інноваційних проєктів

Показник середньої норми рентабельності (ARR) характеризує відношення середньої величини чистого прибутку до середньої величини інвестицій і розраховується за формулою:

$$ARR = \frac{EBITDA}{\frac{1}{2} \times (I_o - LV)},$$

де EBITDA – середньорічний прибуток до оподаткування з урахуванням амортизації, грн;

LV (Liquidation value) – ліквідаційна вартість основних засобів, грн.

Середня норма рентабельності розраховується за даними фінансової звітності, є достатньо простою для розрахунку. Але при цьому не враховується фактор часу, розбіжність суми чистого прибутку за роками, тому цей показник вважається найменш придатним для оцінки інвестиційних вкладень.

Економічна додана вартість (Economic Value Added – EVA) – чистий операційний прибуток за вирахуванням прибутковості перманентного капіталу. Економічна додана вартість являє собою економічний прибуток, який отримує підприємство з урахуванням не тільки наявних бухгалтерських витрат, але і неявних економічних витрат, які не відображаються у бухгалтерському обліку (втрачені вигоди за найдоходнішими альтернативними варіантами інвестування). Визначається за формулою:

$$EVA = NOPAT - (WACC \times IC)$$

де NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування, але перед сплатою відсотків, грн; IC – перманентний капітал, інвестований у діяльність підприємства (власний капітал + довгострокові зобов'язання), грн; WACC – середньозважена вартість капіталу, частка від одиниці.

До переваг застосування показника EVA належать: підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства за рахунок інвестування у проекти з позитивним економічним, а не бухгалтерським прибутком; стимулювання економії власного капіталу при прийнятті управлінських рішень; більш об'єктивна оцінка внеску кожного керівника у забезпечення економічного прибутку підприємства.

До недоліків відносяться: проблематичність визначення економічного прибутку окремих інноваційних проектів в інноваційному портфелі; можливість маніпулювання показником економічного прибутку заради збільшення винагороди у короткостроковій перспективі; показник економічного прибутку використовується в основному для оцінки існуючих компаній і напрямів бізнесу, перспективи яких можна спрогнозувати з високим ступенем імовірності, і він менш корисний для оцінки нових швидко зростаючих підприємств, ринків і галузей; економічний прибуток є абсолютною вартісною величиною, що виключає можливість порівняння різних за масштабами проектів.

Динамічні методи оцінки економічної ефективності інноваційних проектів ґрунтуються на таких принципах:

– визначення річних сум чистих грошових потоків, які генеруються протягом усього терміну реалізації проекту;

– застосування концепції зміни вартості грошей у часі внаслідок зростання невизначеності ризиків, що відбувається шляхом приведення інвестованого капіталу і чистих грошових потоків, які генеруються цим капіталом, до теперішнього розрахункового періоду, який зазвичай визначається роком початку реалізації проекту;

– проведення процесу дисконтування капіталовкладень і грошових потоків за різними ставками дисконту, які визначаються залежно від особливостей інноваційного проекту. При визначенні ставки дисконту враховується структура інвестицій і вартість окремих складових капіталу. У стабільних ринкових умовах ставка дисконту

визначається депозитним відсотком за вкладами з урахуванням інфляції, ризиків проекту та ліквідності. У разі змішаного капіталу ставку дисконту можна визначити як середньозважену вартість капіталу;

– урахування співвідношення ефекту від реалізації проекту та обсягу інвестованого капіталу;

– застосування концепції альтернативної вартості ресурсів, згідно з якою витрати на використання ресурсів являють собою їх вартість при альтернативному використанні останніх.

Одним із динамічних показників є **чиста теперішня вартість** (Net Present Value – NPV). Цей показник визначає вартість прогнозованих у майбутньому надходжень основної діяльності підприємства з застосуванням ставки дисконту (необхідної інвесторам норми доходу на вкладений капітал). Визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{i=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t},$$

де r – ставка дисконту, частка від одиниці; CF_t – чистий грошовий потік у t -му періоді, грн; I_t – інвестиційні вкладення у t -му періоді, грн.

До переваг використання показника NPV належать такі:

- дає змогу оцінити приріст вартості капіталу підприємства в процесі реалізації інноваційного проекту;

- надає змогу використовувати його при оцінці економічного ефекту інноваційного портфеля (сума NPV за окремими проектами);

- надає змогу зробити правильний вибір при аналізі проектів з нерівномірними грошовими потоками.

До недоліків належать: суттєва залежність від часових параметрів проекту (терміну початку віддачі від інвестицій і тривалості періоду віддачі); суттєва залежність від масштабів інвестиційних вкладень.

Наступним показником оцінки є індекс рентабельності (PI), який являє собою відношення дисконтованих грошових потоків до наведених на ту ж дату інвестиційних витрат і визначається за формулою:

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} / \sum_{i=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t},$$

Цей критерій застосовується так: якщо $PI > 1$ – підприємству доцільно реалізувати інноваційний проект, якщо $PI < 1$ – реалізація проекту є недоцільною, і якщо $PI = 0$ – підприємець, здатний до ризику, може прийняти управлінське рішення стосовно реалізації проекту, підприємець, не здатний до ризику, – відмовитися від його реалізації.

Критерій PI використовують при виборі певного інноваційного проекту із декількох альтернативних, у яких значення NPV приблизно однакові. Вигіднішим буде той проект, що забезпечує більшу ефективність вкладень.

До позитивних рис PI належать: характеризує відносну міру підвищення цінності підприємства; служить інструментом ранжування інвестицій за ступенем вигідності; може використовуватися при формуванні інноваційного портфелю підприємства.

Недоліком є неможливість використання індексу рентабельності в аналізі проектів із різними життєвими циклами.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) – розрахункова відсоткова ставка, за якої $NPV=0$.

Економічна сутність цього показника полягає у тому, що підприємство може реалізовувати інноваційні проекти, рівень рентабельності яких не нижчий від вартості капіталу (Cost of Capital (CC)). Це може бути вартість цільового джерела або середньозважена вартість капіталу (WACC). Якщо $IRR > CC$ – інноваційний проект приймають, якщо $IRR < CC$ – відхиляють. Розрахунок внутрішньої норми рентабельності проводять методом послідовних наближень величини NPV до нуля за різних ставок дисконту. Визначається за формулою:

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \times \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2},$$

де r_1 – ставка дисконту, за якою $NPV > 0$;

r_2 – ставка дисконту, за якою $NPV < 0$;

NPV_1, NPV_2 – чиста теперішня вартість відповідно за умов використання r_1 та r_2 .

До переваг показника IRR належать: він не залежить від абсолютного розміру інвестицій в інноваційний проект; може бути використаний для оцінки міри стійкості проекту; враховує зміну вартості грошового потоку за певний період часу; не потребує попереднього встановлення ставки дисконту.

Основні недоліки: може мати декілька значень, якщо знак грошового потоку змінюється більше одного разу; не має властивості адитивності (можливість використовувати його при оцінці економічного ефекту інноваційного портфеля); може призвести до невірної рішення стосовно взаємовиключних інноваційних проектів.

Останнім із динамічних показників, які розглядаються, є дисконтований термін окупності (DPP). Це час, протягом якого дисконтовані інвестиційні вкладення за інноваційним проектом будуть відшкодовані дисконтованими чистими вигодами, які надходять протягом його реалізації. Визначається за формулою:

$$DPP = j + \frac{|-I + \sum PV_1|}{PV_{j+1}},$$

де j – ціла частина дисконтованого періоду окупності, років, $1 \leq j \leq n$ (кількість років, протягом яких алгебраїчна сума інвестицій та грошових потоків + 1 буде від'ємною);

$|I + \sum PV_j|$ – непогашений залишок інвестиційних вкладень

(остання від'ємна величина чистої кумулятивної теперішньої вартості майбутнього грошового потоку за модулем);

PV_{j+1} – чиста теперішня вартість майбутніх грошових потоків у наступному році.

Останнім часом популярності набувають методики оцінювання комерційних перспектив інноваційних ідей рейтинговим методом. Застосування рейтингового методу дозволить підприємству-інноватору надати кількісну оцінку комерційним перспективам товарам-новинкам ще на етапі їх задуму.

Таблиця 9.2 - Критерії рейтингового оцінювання комерційних перспектив інновацій

№	Критерії	Вага критерію
1	Рівень унікальності товару	0,25
2	Ступінь задоволення прихованих потреб споживачів	0,25
3	Величина сегменту ринку	0,08
4	Очікуваний термін життєвого циклу	0,05
5	Ціна товару	0,07
6	Рівень якості	0,06
7	Дизайн товару	0,08
8	Сервісне обслуговування	0,08
9	Величина необхідних маркетингових витрат	0,04
10	Очікуваний рівень рентабельності інновації	0,04
	Всього	1,00

Оцінювання рейтингу комерційної ефективності інновації здійснюється на стадії відбору інноваційних ідей за формулою:

$$E_K = \frac{\sum_{n=1}^I C_{i,n}}{\sum_{n=1}^I C_n^{\max}} \times v_n,$$

де E_K – рейтинг комерційної ефективності, балів;

I – кількість критеріїв, які характеризують комерційні перспективи інновації, од.;

$C_{i,n}$ – значення n -ного критерію для i -ї інноваційної ідеї, балів;

C_n^{\max} – максимальне значення n -ного критерію серед усіх оцінюваних інноваційних ідей, балів;

v_n – вага n -ного критерію в загальній сукупності прийнятій за одиницю, частк. од.

Підприємство повинне враховувати умову, при якій:

$$\sum_{n=1}^I v_n = 1,$$

Бальне значення n -ного критерію для i -ї інноваційної ідеї $C_{i,n}$, встановлюється експертним методом у діапазоні від 1 до 7, а саме: 1 – дуже низьке; 2 – низьке; 3 –

нижче середнього; 4 – середнє; 5 – трішки вище середнього; 6 – достатньо високе; 7 – максимально високе.

Крім розглянутих найбільш вживаних статичних та динамічних показників, у сучасних умовах з'являються нові альтернативні підходи до оцінки ефективності інноваційних проектів.

Серед них:

– **оцінювання ефективності поточної діяльності, що базується на оцінці внутрішніх ресурсів для впровадження інноваційних проектів.**

Цей підхід застосовується на основі таких показників, як продуктивність діяльності, ефективність, якість та гнучкість інноваційних проектів; – оцінювання ефективності інноваційних рішень стосовно прийняття інноваційних проектів к реалізації на основі бенчмаркінгу. Сутність цього підходу полягає у необхідності вивчення і порівнянні інших аналогів, що досягли успіхів в інноваційній діяльності.

Основними показниками даного підходу є:

конкурентоспроможність інноваційних рішень;

критерій відповідності сегментів ринку можливостям реалізації інноваційних проектів;

– **оцінювання ефективності інноваційного розвитку на основі прогнозування** – полягає у проведенні факторного аналізу показників інноваційного проекту, тенденції зміни, впровадження та їх використання у підприємницькій діяльності. Проведення оцінки базується на: прогнозуванні результатів реалізації інноваційних проектів; прогнозуванні змін та чинників, що впливають на ефективність реалізації інноваційних проектів; врахуванні впливу зовнішнього середовища на їх реалізацію; критерії ризикованості інноваційних проектів.

Кожен із цих підходів становить певну цінність при прийнятті інноваційних рішень. Ефективність того чи іншого підходу безпосередньо залежить від цілей, які встановлює керівництво інноваційного проекту.

Оцінка інноваційних проектів та програм повинна здійснюватись у таких напрямках:

- 1) оцінювання інновацій з метою їхнього відбору (передінвестиційна стадія);
- 2) бухгалтерська (облікова, вартісна) оцінка інновацій (у момент залучення інновацій і до кінця періоду їх експлуатації);
- 3) оцінювання ефективності інновацій (паралельно з експлуатацією інновацій та на післяінвестиційній стадії).

4. Оцінювання економічної ефективності інновацій, спрямованих на зниження рівня виробничих витрат

Сутність оцінки економічної ефективності будь-якої господарської діяльності, в тому числі й інноваційної, полягає у зіставленні отриманого економічного ефекту із здійсненими витратами.

Об'єктом оцінки можуть виступати проекти, які являють собою різні типи інновацій.

По-перше, об'єктом є засоби і знаряддя праці (машини, обладнання, споруди). Вони можуть бути новими, реконструйованими чи модернізованими, а крім того, такими, що створюються, виробляються, використовуються.

По-друге, об'єктом можуть бути предмети праці - сировина, матеріали, паливо, енергія.

По-третє, окремі групи інновацій становлять предмети кінцевого споживання населення, технологічні процеси, методи організації виробництва, праці та управління.

Підприємства не часто вдаються до радикальних інновацій або реалізації масштабного інноваційного проекту. Значна частина інновацій носить поліпшувальний характер: спрямована на вдосконалення технічних засобів з метою зменшення трудомісткості виконання операцій, економію матеріалів (через використання дешевших замінників чи оптимізацію режимів оброблення вихідного матеріалу), енергії тощо. Впровадження таких заходів сприяє зниженню виробничих витрат, що важливо для підприємств, які реалізують стратегію мінімізації витрат або мають обмежені фінансові можливості. Як правило, такі інновації мають локальний характер і розробляються силами працівників підприємства. Доцільність їх впровадження визначається порівнянням величини витрат за базовим і новим варіантом (у випадку альтернативних варіантів – за усіма альтернативами).

Розрахунок здійснюють двома способами – за показником відносної економічної ефективності капіталовкладень (приведеними витратами) і за сукупністю показників річної економічної ефективності.

Показник відносної економічної ефективності капіталовкладень (Z_i^1) використовується за існування кількох альтернативних варіантів інновації, причому реалізація інновації передбачає різнобічний вплив на виробничий процес, який полягає у зміні рівня витрат і в поліпшенні збуту продукції, що зменшує величину питомих витрат на її виготовлення. Критерієм вибору кращого варіанту є мінімум приведених витрат:

$$Z_i^1 = S_i + E_n \times K_i \rightarrow \min,$$

де S_i – поточні витрати з розрахунку на одиницю продукції (собівартість) за i -тим варіантом; K_i – питомі капіталовкладення за i -тим варіантом; E_n – нормативний коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень, який визначається як прийнятний для конкретного підприємства рівень віддачі від вкладеного капіталу і не може бути нижчим від ставки банківського відсотка.

Як правило, цей показник застосовується для порівняння інновацій, що не передбачають великих капіталовкладень; в іншому разі використовується методика розрахунку показників інноваційного проекту.

Якщо порівняння здійснюється для нового процесу і старого (базового), то можна розрахувати і економічний ефект від впровадження інновації, який буде дорівнювати різниці приведених витрат за старим виробничим процесом і новим.

Показники річної економічної ефективності. Вони охоплюють умовно- річну економію витрат, фактичну економію витрат та річний економічний ефект.

Умовно річна економія витрат – оцінює величину прогнозованої економії від впровадження новацій. Вона розраховується як різниця між валовою річною економією за усіма можливими напрямками і додатковими витратами (якщо вони є), пов'язаними із модернізацією обладнання.

1. Валова річна економія витрат. Залежно від сутності інновації охоплює економію заробітної плати, економію матеріалів, економію умовно-постійних витрат.

а) економія заробітної плати – наявна за використання нового способу виконання робіт, який потребує менше часу, ніж старий:

$$E_{z.p} = (p_1 - p_2) \times \left(1 + \frac{D}{100}\right) \times \left(1 + \frac{H}{100}\right) \times B_2,$$

де p_1 і p_2 – розцінки на операцію відповідно до і після впровадження інновації; D і H – відповідно відсоток додаткової заробітної плати і нарахувань на заробітну плату; B_2 – річний обсяг випуску продукції після впровадження інновації;

б) економія витрат матеріалів – розраховується у разі застосування дешевшого замінника (зміна ціни матеріалу) або нового способу оброблення матеріалу, завдяки чому зменшуються його питомі витрати:

$$E_m = (H_1 \times C_1 - H_2 \times C_2) \times B_2,$$

де H_1 і H_2 – норми витрат матеріалів на одиницю продукції відповідно до і після впровадження інновації; C_1 і C_2 – ціна одиниці матеріалу. в) економія умовно-постійних витрат – розраховується у разі збільшення обсягу продажу продукції, виготовленої із застосуванням інновації (інновації маркетингового характеру, інновації, що поліпшують якість продукції тощо):

$$E_{y.p} = \left(УП_1 - УП_1 \frac{b}{a}\right) \times B_2,$$

де $УП_1$ – умовно-постійні витрати на одиницю продукції до впровадження інновації; b – індекс зміни умовно-постійних витрат; a – індекс зміни обсягу продажу продукції.

2. Додаткові експлуатаційні витрати. Наявні за збільшення вартості основних засобів внаслідок їх модернізації. Враховують зміну витрат на амортизацію обладнання, його утримання та експлуатацію і на електроенергію (може бути зменшення витрат):

а) зміна витрат на амортизацію обладнання та на його утримання і експлуатацію:

$$Z_{am} = \frac{K_2 - K_1 \frac{B_2}{B_1}}{100} \times N_a; \quad Z_{y.e} = \frac{K_2 - K_1 \frac{B_2}{B_1}}{100} \times H_{y.e},$$

де K_1 і K_2 – вартість основних засобів до і після впровадження інновації; N_a – норма амортизації, %; $H_{y.e}$ – норма витрат на утримання та експлуатацію обладнання, %; B_1 – річний обсяг випуску продукції до впровадження інновації;

б) зміна витрат на електроенергію:

$$Z_{\text{ел}} = (P_2 - P_1) \times T_p \times k_3 \times C_e$$

де P_1 і P_2 – потужність встановлених електродвигунів до і після впровадження інновації;

T_p – річний фонд робочого часу обладнання; k_3 – коефіцієнт завантаження обладнання у часі; C_e – ціна однієї кВт/год. електроенергії. Тоді умовно-річна економія витрат дорівнює:

$$\Delta C = E_{z.n} + E_m + E_{y.n} - Z_{am} - Z_{y.e} - Z_e,$$

Перевищення прогнозованої економії над додатковими витратами свідчить про доцільність реалізації запропонованого інноваційного рішення.

Фактична економія витрат. Розраховується шляхом приведення умовно-річної економії до періоду використання інновації в даному році за формулою:

$$E_{\phi} = \frac{\Delta C \times n}{12},$$

де n – кількість місяців до кінця року а моменту впровадження інновації.

Річний економічний ефект. Визначається приведенням капітальних витрат до поточних протягом умовного року за формулою:

$$E_{p.ек} = \Delta C - E_n \times \Delta K,$$

де ΔK – додаткові капіталовкладення, пов'язані з реалізацією інновацій; E_n – показник нормативної економічної ефективності, величина якого залежить від прийнятного для підприємства рівня віддачі від капіталовкладень (як правило, для устаткування достатнім є рівень 15%, тобто $E_n = 0,15$).

Наведена методика може застосовуватися і для визначення ефективності інновацій, спрямованих на підвищення якості продукції. Як правило, це супроводжується зростанням виробничих витрат (за рахунок підвищення складності виконуваних робіт, використання дорожчих матеріалів тощо). Однак поліпшення якості продукції збільшує її споживчу вартість, що підвищує попит на неї і дає змогу виробнику встановлювати вищу ціну. Обсяг виручки зростатиме, що зумовлює зростання прибутку. Розрахунок річного ефекту здійснюють аналогічно, хоча матиме місце не економія витрат, а їх збільшення, тому ΔC матиме від'ємне значення.

ТЕМА 10. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПЛАН

1. Сутність і завдання державної інноваційної політики.
2. Методи й інструменти державного регулювання інноваційної діяльності.

1. Сутність і завдання державної інноваційної політики.

Термін «інноваційна політика» уперше був використаний у доповіді «Технологічні нововведення: управління й умови здійснення» (так звана «доповідь Charpie»), підготовленої Міністерством торгівлі США в 1967 р., але зміст поняття «інноваційна політика» як напрям державної політики стимулювання та підтримки інноваційних процесів у національній економіці в цій доповіді не був розкритий.

Питання про сутність інноваційної політики, зокрема її методологічних та управлінських засад, мають дискусійний характер, що віддзеркалює розбіжності загальних поглядів науковців та практиків щодо ролі держави в економічній системі.

Інноваційна політика, в широкому розумінні, поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво та управління. В свою чергу інноваційна політика підприємства як наука сформувалась на основі вимог практичної економічної діяльності суспільства у зв'язку з необхідністю переходити на інтенсивний шлях розвитку через обмеженість виробничих ресурсів і необмеженість зростаючих потреб суспільства.

Під державною інноваційною політикою розуміють:

- комплекс правових, організаційно-економічних та інших заходів держави, спрямованих на створення належних умов для розвитку інноваційних процесів в економіці, стимулювання впровадження результатів інноваційної діяльності у виробництво;

- сукупність форм і методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів;

- складову соціально-економічної політики, спрямованої на розвиток і стимулювання інноваційної діяльності, під якою розуміється створення нової або удосконаленої продукції, нового або удосконаленого технологічного процесу, що реалізуються з використанням наукових досліджень, розробок, дослідно-конструкторських робіт або інших науково-технічних досягнень;

- різновид економічної політики, спрямованої на розробку та реалізацію комплексу заходів державного регулювання, стимулювання, планування, управління, підтримки та моніторингу інноваційних процесів в усіх суспільно-господарських сферах;

- процес пошуку та комплекс заходів, що забезпечать конкурентоспроможність підприємства у довготривалому періоді і включають у себе розробку інноваційної стратегії та рішення тактичних завдань щодо реалізації попиту споживачів на інноваційну продукцію;

- сукупність взаємопов'язаних, взаємообумовлених та спільно спрямованих форм, механізмів, інструментів, технологій впливу держави на процеси формування, розвитку та реалізації науково-технічного, технологічного та інноваційного потенціалу країни, які базуються на перспективних світових тенденціях науково-технологічного розвитку і вписуються у панівні фази сучасних промислово-технологічних хвиль.

Варто звернути увагу на особливості державної інноваційної політики:

по-перше, інноваційна політика є ширшим поняттям, ніж науково-технічна, яка традиційно зводиться до вибору пріоритетів у науці й техніці;

по-друге, інноваційна діяльність тісно пов'язана з інвестиційною, тобто сукупністю практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

Таблиця 10.1. Мета і принципи державної інноваційної політики відповідно до ст.3 Закону України «Про інноваційну діяльність»

Головна мета	Основні принципи інноваційної політики
<p>Створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.</p>	– орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України
	– визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку
	– формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності
	– створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу
	– забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності
	– ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері
	– здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок
	– фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності
	– сприяння розвиткові інноваційної інфраструктури
	– інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності
– підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності	

Основними складовими інноваційної політики держави є:

- законодавче забезпечення;
- формування й підтримка розвитку інноваційної інфраструктури;
- прогнозування й планування інноваційного розвитку;
- захист інтелектуальної власності; підтримка розвитку науки та освіти;
- пільгове оподаткування суб'єктів господарювання, що здійснюють інноваційну діяльність;
- державна фінансова підтримка науково-дослідної діяльності та інноваційної господарської діяльності;

- формування сприятливого організаційного середовища.

Інновації суттєвим чином пов'язані з циклічним розвитком економіки, бо вони започатковують нові технологічні уклади. Тому в інноваційній економіці держава відіграє важливу роль у здійсненні антициклічного регулювання економіки, згладжуванні циклічних коливань і пом'якшенні їх наслідків.

Державна інноваційна політика здійснюється за такими напрямками:

- сприяння зростанню інноваційної активності;
- орієнтація на пріоритетну підтримку інновацій, які складають основу сучасного технологічного процесу;
- узгодження державної інноваційної політики з ефективною конкуренцією в цій сфері;
- захист інтелектуальної власності та інтересів національного інноваційного підприємництва;
- сприяння регіональному, міжрегіональному і міжнародному співробітництву в інноваційній діяльності.

Державна інноваційна політика має часовий та просторовий аспекти.

Часовий аспект визначає дії держави у сфері інновацій на поточний момент і на довгострокову перспективу (рис.10.1).

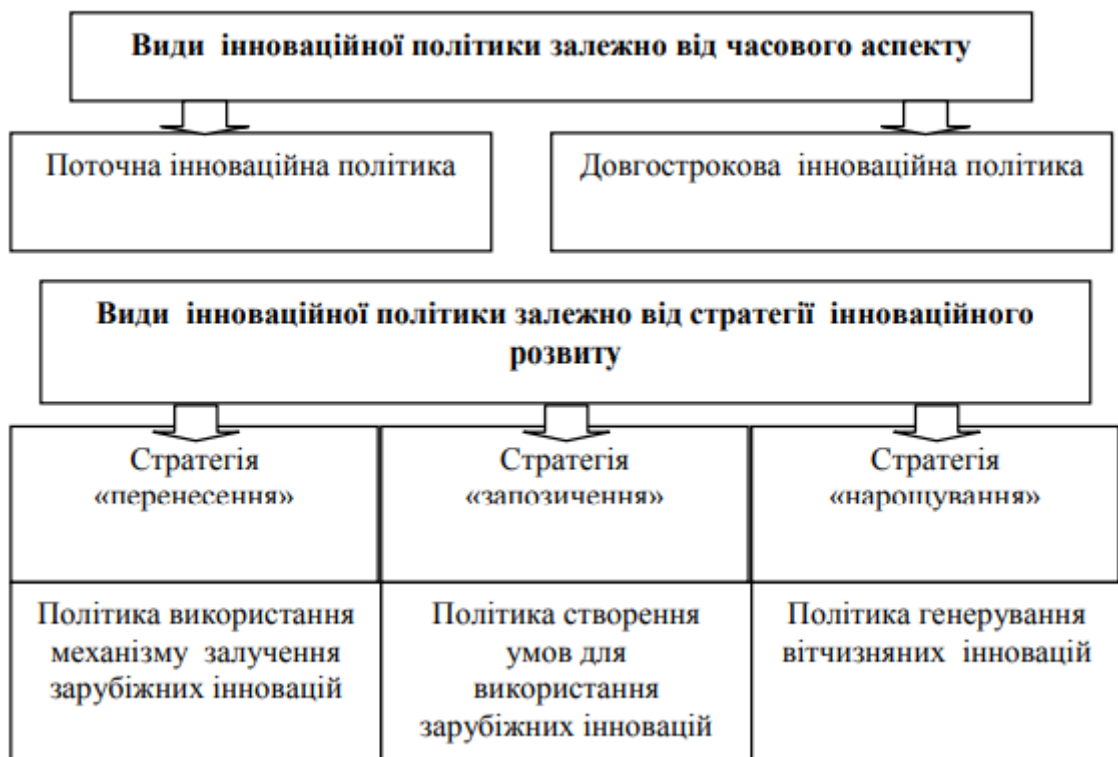


Рис.10.1. Види державної інноваційної політики

Поточна інноваційна політика полягає в оперативному регулюванні інноваційної діяльності. За своєю сутністю заходи поточної інноваційної політики спрямовані на зміцнення інноваційного потенціалу підприємств, підвищення якості продукції та ефективності виробництва.

Довгострокова інноваційна політика націлена, насамперед, на вирішення важливих загальноекономічних, міжгалузевих і внутрігалузевих завдань, які вимагають значних затрат часу, робочої сили та капіталу. Вона охоплює досить великий проміжок часу.

Просторовий аспект інноваційної політики визначає дії держави за головними напрямками впливу на економіку країни щодо створення умов для її загального соціально-економічного розвитку, формування стимулюючого законодавчого та інституційного середовища для всіх суб'єктів інноваційного процесу.

Особливості державної інноваційної політики визначаються стратегією інноваційного розвитку. У випадку реалізації стратегії «перенесення» – державна інноваційна політика націлена на використання механізмів залучення зарубіжних інновацій, їх адаптацію та на цій підставі формування національного інноваційного потенціалу. При реалізації стратегії «запозичення» – державна інноваційна політика передбачає створення умов для використання зарубіжних інновацій в економічній діяльності. Згідно зі стратегією «нарощування» визначальним принципом державного регулювання є генерування національних інновацій з обмеженим використанням інших джерел розвитку.

Вихідні правові передумови державної інноваційної політики закладено в Конституції України, ст. 54 якої гарантує громадянам свободу наукової і технічної, а також інших видів творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає правові та організаційно-економічні засади державного регулювання інноваційної діяльності, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів, але не дає тлумачення поняття «державна інноваційна політика».

Основні положення державної інноваційної політики та пріоритетні напрями державної підтримки інновацій задекларовані у «Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України», що була схвалена Постановою Верховної Ради України у липні 1999 р., та є базовим нормативно-правовим актом у сфері наукової та інноваційної діяльності.

Пріоритетні напрями - це тематичні сфери науки і техніки, які мають першочергове значення для досягнення перспективних і поточних цілей соціально-економічного розвитку. Вони формуються під впливом національно-економічних, політичних, екологічних та інших чинників.

Залежно від масштабу вирізняються глобальні (загальносвітові), міжнародні (система країн) і національні (окремі країни) пріоритети розвитку науки й техніки. Визначення пріоритетів, на реалізації яких зосереджуються максимально можливі ресурси і зусилля, є одним із найбільш дієвих механізмів будь-якої політики держави, в тому числі науково-технічної та інноваційної. Тож цілком логічно, що такий спосіб визначення провідних напрямів державного впливу був передбачений в ухваленому ще в 1991 р. Законі України «Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності» і відтворений у Законі України «Про наукову та науково-технічну діяльність» у 1998 р., та в ряді інших законів.

Залежно від головного вектора руху вчені виділяють дві основні моделі державної інноваційної політики (рис.10.2):

- 1) державна інноваційна політика, орієнтована на виконання науково-технічних програм і проєктів загальнонаціонального значення (головною метою є сприяння розвитку галузей, що мають пріоритетне значення для країни);
- 2) державна інноваційна політика, орієнтована на поширення науково-технічних знань.

Виділяють наступні типи державної інноваційної політики:

1. Державна інноваційна політика, що базується на розумінні інноваційного процесу як сукупності відокремлених стадій, при цьому використовуються переважно інструменти стимулюючого характеру, функції управління поділено між різними інститутами регулювання.

2. Державна інноваційна політика, що передбачає розширену участь держави в інноваційному забезпеченні економічного розвитку, державне стимулювання партнерства між інноваційними установами та промисловістю, при цьому інноваційна діяльність глибоко інституціоналізована.

3. Державна інноваційна політика, націлена на формування зв'язків національної інноваційної системи з іншими складовими економічної системи держави, прискорений розвиток міжнародного та трансграничного співробітництва.

4. Державна інноваційна політика технологічного поштовху, яка передбачає визначення державою пріоритетних напрямів науково-технологічного та інноваційного розвитку, розроблення різних державних програм, великі капіталовкладення у масштабні інноваційні проєкти, використання інших прямих форм державної участі в регулюванні інноваційних процесів.

5. Державна інноваційна політика ринкової орієнтації, що передбачає провідну роль ринкового механізму в розподілі ресурсів та визначенні напрямів розвитку науки і техніки, а також обмеження ролі держави в стимулюванні фундаментальних досліджень. Політика спрямована на створення сприятливого економічного клімату та розвитку інформаційного середовища для здійснення нововведень у фірмах, скорочення прямої участі держави в НДДКР і дослідженнях ринків, а також прямих форм регулювання, які перешкоджають стимулюванню ринкової ініціативи та ефективній перебудові ринку. Ця політика була пріоритетною в 70-ті роки ХХст. у США, Німеччині, Японії; на початку 80-х років поворот до неї намітився у більшості розвинутих країн, а в середині 90-х років, з початком ринкових перетворень, — і в Україні.

6. Державна інноваційна політика соціальної орієнтації, яка передбачає соціальне регулювання наслідків НТП – процеси прийняття рішень відбуваються із залученням широкої громадськості, рішення приймають за умов досягнення соціальнополітичного консенсусу. Такий варіант інноваційної політики не є основним, проте певні його елементи простежувалися у розвитку різних країн. Так, в 60-70-ті роки ХХ ст. соціально-економічним наслідком впровадження нових технологій приділяли значну увагу в США; у Швеції ж надмірна соціальна зорієнтованість економічної та інноваційної політики зумовила певне відставання у розвитку від провідних країн світу. Отже цей тип інноваційної політики має бути поєднаний з іншими типами у співвідношенні, яке б не перешкоджало повноцінному економічному розвитку держави.

7. Державна інноваційна політика, націлена на зміни економічної структури господарського механізму, що передбачає істотний вплив передових технологій на вирішення соціально-економічних проблем, на зміну галузевої структури, взаємодію суб'єктів господарювання, рівень життя. Це потребує нових форм організації і механізмів управління розвитком науки і техніки, а також їх взаємодії. На сучасному етапі лише Японія послідовно дотримується такої політики, здійснюючи її паралельно з ринковою.



Рис.10.2. Моделі та типи державної інноваційної політики

Державне регулювання інноваційної діяльності реалізується через цілеспрямований вплив органів державного управління на поведінку учасників ринкових відносин за допомогою прямих та опосередкованих механізмів правового та економічного регулювання з метою підвищення їх інноваційної активності, що в цілому має забезпечувати конкурентоспроможність національної продукції на світовому ринку, обороноздатність країни, покращувати екологічну ситуацію, сприяти розвитку венчурного підприємництва тощо.

Відповідно до ст.3 Закону України «Про інноваційну діяльність» основними принципами державної інноваційної політики є:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України; - визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;
- інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;
- підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності.

Об'єктами державної інноваційної політики виступають інноваційні процеси, пріоритетні напрями яких встановлені законодавством, і відповідні сегменти їх перебігу у сфері інноваційної діяльності.

Суб'єктами державної інноваційної політики стають відповідно усі учасники інноваційних процесів на будь-якій їх фазі, якщо вони є провідниками державної інноваційної політики, зокрема, органи державної влади, що здійснюють підтримку їх генерації, розвитку та поширення в усіх галузях національної економіки.

Предметом державної інноваційної політики є відносини, які виникають з приводу створення інновацій і їх упровадження в практику суспільного життя, а основним суб'єктом – законодавчі та виконавчі органи державної влади.

Змістове наповнення державної інноваційної політики включає комплекс цілеспрямованих економічних, політичних та організаційних заходів на різних рівнях національної економічної системи, скерованих на компенсацію недоліків та посилення дії ринкових механізмів; розвиток інноваційної інфраструктури підтримки генезису інноваційних процесів; компенсацію негативних екологічних впливів; удосконалювання галузевої структури виробництва; регулювання і стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності; формування вертикально та горизонтально інтегрально-інтегрованих структур (промисловофінансові групи, територіальні кластери, а також інші мережеві структури); заохочення малого та середнього бізнесу до інноваційної діяльності та інше.

Багатофункціональне призначення ДІП зумовлено багатовимірною системою цілей, завдань політики, а також їх похідними - пріоритетами, стратегіями.

Відповідно до ст.3 Закону України «Про інноваційну діяльність» головною метою державної інноваційної політики є створення належних умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни,

забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва і реалізації нових видів конкурентноздатної продукції.

Мета державної інноваційної політики розкривається через її цілі.

Основними цілями державної політики щодо розвитку інноваційної діяльності в Україні є забезпечення довгострокового сталого розвитку держави, формування економіки знань в Україні, розвиток та ефективне використання інноваційного потенціалу, а також матеріальних і фінансових ресурсів, спрямованих на створення наукоємних технологій, товарів (робіт, послуг), випуск наукоємної, конкурентоспроможної продукції.

Загальнодержавні цілі та завдання державної інноваційної політики в залежності від сфери діяльності поділяються наступним чином:

1) у сфері інституціональної політики та державного управління ціллю ДП, виступає розбудова інституціонального середовища, сприяння генерації та розвитку інноваційних процесів, що відповідає розбудові національної інноваційної системи і включає реалізацію наступних завдань:

- прийняття відповідної законодавчої та нормативноправової бази сприяння генерації та поширенню інноваційним процесам в економіці та розвитку системи інститутів підтримки інноваційної діяльності;

- формування на загальнодержавному, галузевих, регіональних рівнях науково та економічно обґрунтованих пріоритетів і стратегій інноваційного розвитку реального сектора економіки, що мають визначальний вплив на підвищення ефективності виробництв та конкурентоздатності продукції, утворення елементів вищих технологічних укладів;

- впровадження фінансово-економічних, організаційних та мотиваційних механізмів, що мають сприяти розвитку та поширенню інноваційних процесів в економіці, зокрема, запровадження дійових механізмів введення в господарський обіг об'єктів інтелектуальної власності, трансферу технологій, нагромадження капіталу та його освоєння на інноваційні перетворення виробництв (інноваційна реструктуризація);

- забезпечення тісної інтеграції освіти, науки, виробництва, підприємництва з метою сприяння розвитку інноваційних процесів, зокрема, розробити та впровадити дійові схеми вертикальної та горизонтальної інтеграції підприємств, наукових установ та фінансово-кредитних установ для організації випуску високотехнологічної та наукоємної продукції тощо;

2) у соціально-економічній, освітній та науково-технічній сферах основні цілі - органічне включення інноваційних факторів до соціально-економічного розвитку країни передбачає реалізацію таких завдань:

- удосконалення на основі проблемно - орієнтованого підходу організаційно-функціональної структури науковотехнічного потенціалу за напрямками: оптимізації мережі державних науково-дослідних установ, створення нових проблемно орієнтованих прогресивних організаційних наукововиробничих та інноваційних структур, зокрема інжинірингових центрів, розширення недержавного сектора науково-технічної та інноваційної діяльності;

- забезпечення за науково прогнозованими та економічно обґрунтованими напрямами науково-технічного прогресу випереджаючого розвитку науково-технічної сфери та системи вищої освіти, як витоків, відповідно, інноваційних процесів та підготовлених спеціалістів-учасників цих процесів;

- формування інноваційної культури та системи інноваційних цінностей у суб'єктів інноваційної діяльності для вироблення на їх основі нового типу креативного, інноваційного мислення та запровадження мотиваційних чинників до активної інноваційної діяльності;

- забезпечення підготовки спеціалістів і наукових кадрів вищої кваліфікації, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів за перспективними науково-технологічними напрямами;

- відродження творчої діяльності винахідників і раціоналізаторів виробництва;

3) у сфері інтелектуальної, зокрема, промислової власності:

- чітке та однозначне визначення об'єктів інтелектуальної власності - відкриттів, винаходів, промислових зразків, ноу-хау, програмних продуктів та інших об'єктів, створених у сфері наукової та науково-технічної діяльності;

- визнання в якості суб'єктів інтелектуальної власності насамперед творчих осіб, які безпосередньо є авторами об'єктів прав інтелектуальної власності, а також державу або підприємства, якщо вони фінансували проведення НДДКР;

- стимулювання економічної реалізації об'єктів прав інтелектуальної власності у вигляді інноваційного продукту через інноваційні процеси для отримання технологічної квазіренти, при цьому держава має налагодити оцінювання цих об'єктів і визначити правові рамки розподілу технологічної квазіренти від використання інноваційного продукту між його винахідником, виробником та державою;

- забезпечення ефективного захисту об'єктів прав інтелектуальної власності при введенні їх у господарський обіг через інноваційні процеси;

- запровадження обґрунтованого та економічно доцільного оцінювання об'єктів прав інтелектуальної власності як нематеріальних активів з відповідним підвищенням їх частки в структурі основного капіталу, особливо у промисловості;

4) у реальному секторі економіки та у сфері структурної політики:

- прискорення інноваційної реструктуризації виробництв за напрямами: їх інноваційного оновлення, адаптації до вимог конкурентного середовища, впровадження новітніх прогресивних технологій, зокрема, енерго-, ресурсозберігаючих технологій, зниження матеріаломісткості й енергоємності продукції, освоєння випуску конкурентоспроможної інноваційної продукції разом з модернізацією суміжних виробництв, а також запровадження інноваційного менеджменту;

- подолання відставання та забезпечення прискореного розвитку сфери інформаційно-комунікаційних технологій та зв'язку, як ключового виробничого фактора п'ятого технологічного укладу економіки XXI століття;

- прискорення розвитку наукомістких галузей, а також окремих виробництв, що є «точками зростання» прогресивного технологічного укладу або інноваційними лідерами за визначеними загальнодержавними, галузевими, регіональними інноваційними пріоритетами, що має забезпечити мультиплікаційне поширення

технологічного впливу цих виробництв на інші суміжні виробництва та сфери діяльності;

- забезпечення випереджаючого темпу розвитку машинобудівної, літакобудівної, суднобудівної, приладобудівної, електронної галузей, як найважливіших ланок промислового комплексу держави, що здатні забезпечити технологічний та інвестиційний прориви, а також створення на галузевому й регіональному рівнях обробних виробництв, які мають замкнуті технологічні цикли з виготовлення кінцевої інноваційної продукції з високою питомою вагою доданої вартості;

- здійснення інноваційного технологічного переоснащення виробництв базових галузей економіки для зменшення їх енерго-, ресурсовитратності, техногенного навантаження на довкілля та підвищення конкурентоздатності їх продукції тощо;

5) у сфері бюджетної, інвестиційної та фінансово-кредитної політики:

- формування «бюджету (або фонду) інноваційного розвитку» у складі Державного бюджету України з метою акумулювання коштів державних інвестиційних ресурсів для забезпечення реалізації державної інноваційної політики, зокрема встановлених законодавством стратегічних та загальнодержавних середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;

- організація державної підтримки пріоритетним інноваційним процесам через відповідні інституції та шляхом застосування механізмів державного інвестування та пільгового кредитування з відшкодуванням з державного бюджету частини відсотків за банківськими кредитами малих та середніх підприємств, як структур, що відзначені підвищеною мобільністю та здатністю до розроблення та впровадження наукомісткої продукції;

- забезпечення випереджаючого зростання обсягу інвестицій із усіх потенційно можливих джерел до інноваційної сфери діяльності, зокрема у рамках державно-приватного партнерства, порівняно з темпами зростання ВВП;

- концентрація відповідних інвестиційних та фінансових ресурсів за розробленими інноваційними проектами та програмами реалізації визначених стратегічних та середньострокових загальнодержавних пріоритетів інноваційного розвитку економіки тощо;

6) у сфері зовнішньої політики та торгівлі:

- економічно доцільне включення у міжнародний розподіл праці науково-технологічного та виробничого комплексу, а також виробничої кооперації;

- стимулювання експортної орієнтації високотехнологічних виробництв;

- розширення участі України у міжнародних інноваційних програмах та проектах, зокрема, програмах Європейського Союзу з метою входження до єдиного Європейського наукового та інноваційного простору;

- подолання сировинного характеру експортної продукції шляхом збільшення частки продукції високого ступеня переробки, що дозволить підвищити частку доданої вартості такої продукції та її споживчі властивості.

Найважливішими завданнями інноваційної політики є розвиток інноваційного бізнес-середовища і накопичення інноваційного потенціалу економіки на підставі реалізації таких принципів, як ініціативність, прецизійність, інтерактивність, об'єктивізація.

2. Методи й інструменти державного регулювання інноваційної діяльності

У Законі України «Про інноваційну діяльність» вказується, що державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом:

- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів;
- формування і реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проектів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проектів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

Реалізація державної інноваційної політики забезпечується органами державного управління через системи методів та інструментів (засобів) державного регулювання.

Методи державного регулювання інноваційної діяльності - прямі та опосередковані способи впливу органів державного управління на поведінку суб'єктів інноваційної діяльності з метою підвищення інтересу до створення, освоєння і поширення інновацій та реалізації на цій основі інноваційної моделі розвитку країни.

Прямі методи регулювання (рис.10.3) - методи у вигляді централізованих державних капітальних вкладень в об'єкти загальнодержавного значення, розвиток державного сектору економіки, за допомогою яких держава безпосередньо втручається в економічні та інноваційні процеси.

До них належать: державні контракти та замовлення; субсидії, субвенції, дотації; ліцензування, квотування, контингентування; встановлення фіксованих цін, валютних курсів; встановлення економічних, соціальних, екологічних стандартів; використання сили державної влади.

Прямі методи регулювання здійснюються переважно у двох формах: адміністративно-відомчій і програмно-цільовій.

Адміністративно-відомча форма передбачає пряме дотаційне фінансування відповідно до спеціальних законів.

Програмно-цільова форма - це конкретне фінансування в рамках державних програм підтримки нововведень, створення системи держконтрактів та придбання тих чи інших товарів і послуг, надання пільгових кредитів фірмам, що розробляють і доводять до комерціалізації нові продукти.

Крім прямого державного регулювання інноваційної діяльності, у світовій практиці існують численні опосередковані методи (непрямої дії).



Рис.10.3. Методи та групи інструментів державного регулювання інноваційної політики

Непрямі (опосередковані методи) - засоби регулювання інноваційного середовища за рахунок бюджетної та грошово-кредитної політики, системи законодавчих актів тощо.

До них належать: ставки податків; облікова ставка; митні тарифи; норми амортизації; система законів та законодавчих актів, що регламентують інноваційну діяльність суб'єктів господарювання; антимонопольне законодавство; патентно-лицензійна політика; науково-технічне прогнозування.

Інструменти (засоби) державного регулювання інноваційної діяльності - акти нормативно-правового або директивного характеру, які регулюють окремі аспекти інноваційної діяльності.

Інструменти інноваційної політики в різних країнах різні. У країнах з рівнем науково-технологічного розвитку більш низьким, ніж в середньому по ЄС, як правило, застосовують заходи загального характеру, які дозволяють підтримувати широке коло

напрямів в усіх секторах економіки. У даному випадку уряд орієнтується на заходи фіскального стимулювання (методи непрямой дії), які відрізняються тим, що дають можливість ринку і його учасника самостійно вирішувати, які галузі економіки необхідно розвивати.

Найбільш загальними інструментами державної політики в сфері інноваційної діяльності є різноманітні сприяння та рестрикції.

Політика сприяння реалізується через встановлення фінансової підтримки та пільгового режиму оподаткування для пріоритетних галузей, окремих територій та інноваційних проектів.

Політика рестрикцій передбачає визначення законом певних галузей чи об'єктів інноваційної діяльності, в яких обмежується чи забороняється використання іноземних інвестицій.

Інструменти державного регулювання інноваційної політики об'єднуються в декілька груп:

Пряма фінансова підтримка інноваційних процесів:

- безпосереднє фінансування утворення нових галузей, наукоємних виробництв тощо за рахунок коштів державного бюджету, зокрема на державних підприємствах;

- надання безпроцентних чи пільгових позик та грантів;

- державне замовлення на інноваційні продукти;

- ініціювання створення та фінансування науководослідницьких програм, наукових центрів шляхом конкурсного відбору;

- дотації за рахунок державного бюджету для визначених галузей, виробництв чи технологій;

- компенсація банківського процента цілком чи його частини, в разі спрямування позики на фінансування інвестицій у технологічні інноваційні зміни;

- державні виплати провідним науковим центрам та науковцям;

- компенсація науково-дослідним установам витрат, пов'язаних з налагодженням інформаційного забезпечення (підключення до всесвітньої мережі «Інтернет», організація передплати зарубіжних видань для бібліотек тощо).

Фіскальні пільги для інноваторів:

- зниження ставок податку на прибуток підприємств;

- податковий кредит інноваційним підприємствам;

- зменшення суми прибутку до оподаткування шляхом виключення з нього вартості досліджень чи освоєння нової технології;

- звільнення від деяких відрахувань до бюджету;

- звільнення від сплати податку на прибуток, який отримано власниками майнових прав інноваційних та венчурних фірм;

- відстрочка сплати імпортного мита чи звільнення від його сплати в разі ввезення товарів для реалізації інноваційного проекту;

- пільгова амортизація для фірм, визначених як інноваційні.

Інші правові, інфраструктурні, економічні та політичні інструменти підтримки інновацій:

- удосконалення законодавства про авторське право, патентних відносин;

-введення системи сертифікації та стандартів, що заохочує споживання інноваційних товарів, товарів харчування високої якості, нових медичних, будівельних, телекомунікаційних, рекреаційних, туристичних, транспортних послуг тощо;

-розвиток та підтримка системи освіти в країні: закладів загальної освіти, університетів, спеціальної фахової підготовки, системи безперервного навчання і перекваліфікації робочої сили, курсів профільного тренінгу та менеджменту;

-тимчасовий дозвіл на монополію виробника інноваційних товарів та впровадника інноваційних технологій, або, навпаки, обмеження монопольного становища, що зменшує витрати становлення нових виробників товарів чи послуг;

-створення державної інформаційної інфраструктури, розширення доступу до інформаційних мереж та банків даних, бібліотек;

-надання державних замовлень підприємствам для гарантування компенсації витрат на фінансування інновацій;

-здійснення державного лобіювання інтересів виробників інноваційної продукції на міжнародному рівні, застосування відповідного торговельного режиму та регулювання валютних курсів.

Класифікація інструментів державної інноваційної політики може здійснюватися на основі підходу «попит - пропозиція».

Суть його полягає в тому, що держава здійснює вплив через стимулювання попиту на інноваційні продукти, пропозицію таких продуктів, інструменти створення сприятливого інституційно-правового середовища для підприємців-інноваторів.

Інструменти регулювання попиту. Це укладені центральними або регіональними органами державного управління договори із суб'єктами інноваційної діяльності щодо розроблення й виробництва інноваційних продуктів, технологій та послуг.

Інструменти регулювання пропозиції. Дії, спрямовані на забезпечення інноваторів фінансовою та технічною допомогою, в тому числі створення інноваційної інфраструктури: надання інноваторам грантів, позик, субсидій, гарантованих кредитів, дослідницьких податкових кредитів; забезпечення дослідників та інженерів відповідним обладнанням і приладами, приміщеннями та сервісом; створення державних інституцій для поєднання науки й виробництва різних форм власності, наприклад шляхом створення та сприяння розвитку технопарків, виставок, ярмарок тощо.

Інструменти створення сприятливого середовища для інноваційного процесу. До них відносять передусім податкові пільги, пільгове кредитування і субсидування; страхування і гарантування, надання прав на прискорену амортизацію устаткування; розвиток державою патентного права, правничих засад виробництва та споживання якісної продукції - системи стандартизації і сертифікації виробництв та окремих видів продукції, регулювання монопольних підприємств і видів діяльності, дозвіл тимчасової монополії інноватора. Це створення сприятливих умов для міжнародної комерційної діяльності. Йдеться про торговельні угоди, зовнішньоекономічні тарифи, режими валютного регулювання, відстоювання прав та інтересів вітчизняних інноваторів у міжнародній кооперації праці та захист у випадках недозволеної чи несумлінної конкуренції. Це також розвиток і підтримка системи

освіти в країні (повне або часткове фінансування закладів загальної освіти, університетів, спеціальної фахової підготовки, системи безперервного навчання і перекваліфікації робочої сили, курсів вузькопрофільного тренінгу та менеджменту), створення умов для особистісного розвитку людини, соціальне страхування, охорона здоров'я, довкілля тощо.

Застосовуючи ці інструменти, держава може уповільнювати або прискорювати темпи інноваційного процесу, підвищувати або знижувати ефективність інноваційної діяльності. Важливо визначити оптимальне співвідношення між ними, щоб уникнути «ручного» управління інноваційними процесами і сформувати ефективний економічний механізм їх стимулювання.

Здійснюючи політику регулювання і стимулювання інноваційного розвитку, держава змушена постійно вирішувати проблему балансу розподілу суспільних ресурсів. Традиційна дилема суспільного вибору «гармати чи масло» (тобто, встановлення співвідношення між виробництвом продукції споживчого і виробничого призначення) перетворюється сьогодні на тріаду «гармати, масло чи наука». Вкладаючи кошти в стимулювання споживчого попиту, суспільство відволікає їх від інвестиційного і інноваційного напрямів (точніше, ці кошти йдуть на поповнення інвестиційного потенціалу довгим шляхом, значно втрачаючи на ньому в обсязі). Рішення про концентрацію коштів на реалізацію інноваційних проєктів, у свою чергу, веде до відносного зменшення обсягів споживання та поточного виробництва й інвестування. Це особливо відчутно в умовах стагнуючої економіки. Однак, як зазначав ще М. Туган-Барановський, в довгостроковій перспективі саме технологічні зрушення формують сукупний попит. Отже, вкладаючи кошти в інновації, суспільство закладає основи довгострокової стратегії формування внутрішнього ринку товарів споживчого та виробничого призначення.

ТЕМА 11. РИЗИКИ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

ПЛАН

1. Основи теорії управління ризиками. Класифікація ризиків.
2. Принципи та методи управління інноваційними ризиками.
3. Механізми оцінювання ризиків реалізації інноваційних проєктів.

1. Основи теорії управління ризиками. Класифікація ризиків.

Ринкові відносини характеризуються динамічною зміною економічної ситуації, зростанням невизначеності розвитку складових господарської системи. Інноваційна спрямованість суб'єктів господарювання, що є майже єдиним способом їх розвитку і випуску конкурентоздатної продукції, посилює невизначеність і ризик.

Невизначеність – це неможливість оцінки майбутнього розвитку подій як з погляду імовірності їхньої реалізації, так і через їхній вияв.

Невизначеність - це те, що не піддається оцінці, тому будемо говорити про неповну визначеність (ризик).

У сучасних умовах господарювання будь-яке підприємство підпадає під вплив величезної кількості ризиків внутрішнього і зовнішнього походження. На

підприємство, яке здійснює інноваційну діяльність, впливають ще й ризики, зумовлені невизначеністю результату.

Ризик пов'язується з можливою втратою доходів або їх недоотриманням порівняно з очікуваним результатом. Як правило, втрата або недоотримання доходів прямо залежать від раціонального використання ресурсів. У зв'язку з цим головним і неодмінним критерієм стабільної діяльності і конкурентоспроможності сучасного підприємства є здатність керівництва, спираючись на наукову основу, прогнозувати й приймати господарські рішення в умовах ризику, контролювати та ефективно управляти ним.

Невизначеність на ринку інноваційного інвестування обумовлена майже повною відсутністю або суттєво неповною інформацією щодо характеру і ступеня задоволення тієї або іншої потреби ринку за допомогою нової наукомісткої продукції (у порівнянні з іншими типами ринків). У разі появи на ринку принципово нової продукції важко передбачити реакцію споживача через його непоінформованість.

Ризик слід розглядати як наслідок прийняття рішень в умовах неповної, неточної і/або суперечливої інформації, тобто в невизначеності чи неповної визначеності.

Під ризиком в інноваційній діяльності розуміють можливість (загрозу) втрати суб'єктом господарювання частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-збутової і фінансової діяльності, яка спирається на нові технології, продукти, способи їхньої реалізації тощо.

Ризик у загальному випадку пов'язаний з можливістю чи загрозою відхилення результатів конкретних дій чи рішень від очікуваних. Ризик має місце тільки там, де може бути як мінімум два сценарії розвитку подій (відповідно – два і більше можливих результати).

У літературі існують три основні думки, які визнають або суб'єктивну, або об'єктивну, або суб'єктивно-об'єктивну природу ризику.

Ряд авторів виходить з того, що **ризик** – це категорія об'єктивна, котра дає змогу регулювати стосунки між людьми, трудовими колективами, організаціями та різними інституціями у соціально-економічному бутті.

Прихильники **об'єктивної концепції** вважають, що **ризик** – це завжди загроза появи неприємних наслідків, щодо яких невідомо, настануть вони чи ні. Досить широко висвітлено у науковій літературі й суб'єктивну концепцію. Найсуттєвіший внесок у розвиток її зробив В. А. Ойгензіт, який виходив з того, що ризик завжди суб'єктивний, оскільки виступає як оцінка людиною вчинку, дій, як свідомий вибір з урахуванням можливих альтернатив.

Суб'єктивна концепція зорієнтована на суб'єкт дій, враховує можливі наслідки, вибір варіантів поведінки, що тягне за собою накладення відповідних обов'язків чи уникнення їх. Оскільки, з позицій цієї концепції, ризик завжди пов'язаний з волею та усвідомленням його людиною, то він є насамперед вибором варіантів поведінки з урахуванням загрози щодо можливих несприятливих наслідків.

Існує **суб'єктивно-об'єктивна концепція**. Вона стверджує, що ризик пов'язаний з вибором певних альтернатив, розрахунком імовірностей їх результатів. У цьому полягає його суб'єктивний бік.

Об'єктивність ризику ґрунтується на тому, що він існує внаслідок об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності, невизначеності, розпливчастості, відсутності вичерпної інформації на момент оцінювання і прийняття управлінських рішень.

Інноваційні ризики поділяють на систематичні (недиверсифіковані) і несистематичні (диверсифіковані) ризики.

Систематичні ризики обумовлені дією багатьох загальних для всіх суб'єктів господарювання факторів. Такі ризики приблизно однакові для різних суб'єктів господарювання. **Несистематичні ризики** спричинені дією факторів, які повністю залежать від діяльності суб'єкта господарювання. Рівень таких ризиків значно різниться навіть серед організацій рівних за масштабом і сферою діяльності та іншими ознаками.

Інвестування в інноваційні проекти пов'язане зі значними підприємницькими ризиками. Серед них виділяють:

1. Виробничий ризик обумовлюється виробничими факторами: брак у виробництві, невиконання виробничої програми, аварії, помилки у технічному виконанні інноваційного проекту.

2. Комерційний (маркетинговий) ризик обумовлюється невизначеністю попиту. Він пов'язаний із просуванням нового продукту чи послуги.

3. Фінансовий ризик обумовлюється співвідношенням власного і позикового капіталу, втратою доходів і коштів.

4. Науково-технічний ризик обумовлюється помилками на стадії наукового обґрунтування проекту.

Рішення з проведення інноваційної діяльності можуть прийматися за різних умов:

- **визначеності** – коли всі наслідки рішення, яке приймається, можуть бути оцінені;

– **ризик** – коли наслідки прийнятих рішень можуть бути оцінені з певною мірою вірогідності;

– **повної невизначеності** – коли немає жодних вихідних даних для оцінки наслідків рішення, яке приймається.

Інноваційний ризик за стадіями виявлення поділяється на різновиди:

– **пов'язаний з певним етапом реалізації інвестиційного проекту:** виведення товару на ринок (період окупності інвестицій), етап росту, етап зрілості, етап насичення, вихід з ринку;

– **пов'язаний з господарською діяльністю підприємства.**

Науково обґрунтована класифікація ризиків дозволяє чітко визначити місце ризику в їх загальній системі та створює можливості для ефективного застосування відповідних методів і прийомів управління ризиком.

Розглянемо класифікацію ризиків за певними ознаками.

За характером дії ризики поділяють на статичні (чисті) і динамічні (спекулятивні).

Статичні ризики – це ризики втрати реальних активів внаслідок завдання збитків власності, а також втрат доходу через неісдатність суб'єкта господарювання.

Динамічний ризик – це ризик непередбачених змін вартості основного капіталу внаслідок прийняття управлінських рішень чи непередбачуваних змін ринкових або політичних обставин

За джерелами виникнення ризики класифікуються на: політичні, господарські, форс-мажорні.

Політичні ризики обумовлені ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду, нестабільністю політичної влади, неадекватністю політичних рішень.

Господарські включають: ризик зміни податкового законодавства; ринковий ризик (відсутність попиту на товари та послуги); ризик капітальних вкладень (інфляція); ризик зміни цін постачальників; ризик затримки платежів за реалізовану продукцію; ризик неадекватного менеджменту тощо.

Форс-мажорні – ризики землетрусу, повені, урагану, інших стихійних лих; ризики виникнення міжнародних конфліктів; ризик втрати майна у разі пожежі тощо.

За часом утворення ризики розподіляють на ретроспективні, поточні, перспективні.

Аналіз ретроспективних ризиків, їх характер і способи зниження дають змогу точніше прогнозувати поточні і перспективні ризики.

За чинниками виникнення ризики поділяють на політичні та економічні (комерційні). Політичні ризики зумовлені зміною політичної ситуації, яка впливає на господарську діяльність (закриття кордонів, військові дії тощо).

Економічні ризики зумовлені несприятливими змінами в економіці підприємства чи економіці країни. Узагальнену класифікацію економічних ризиків представлено на рис. 11.1.



Рис. 11.1. Класифікація економічних ризиків

Узагальнювальним показником різних форм інноваційного ризику в умовах ринкової економіки є **фінансовий ризик** підприємця та інвесторів, що повірили в його ідею.

Він характеризує можливі втрати у разі невдалого завершення проекту, що фінансується (незалежно від причин).

У складі фінансових ризиків виділяють такі види ризиків.

1. Кредитний ризик – ризик втрати коштів організації внаслідок неповернення суми кредиту і відсотків по ньому.

2. Відсотковий ризик – ризик втрати коштів організації внаслідок перевищення відсотків на залучені кошти над відсотками на розміщені кошти.

3. Валютний ризик – небезпека втрати коштів у зв'язку зі зміною курсу валют.

4. Ризик втраченої вигоди – ризик втрати коштів через нанесення непрямої шкоди від подій.

Наприклад, під час продажу товарів у кредит невиконання умов оплати їх вартості в строк призводить до зростання дебіторської заборгованості. Імобілізація коштів у дебіторську заборгованість може бути оцінена за розміром втраченої вигоди, тобто за обсягом недоотриманого доходу із втратою більш вигідного розміщення цих коштів.

За способом урахування ризику поділяють на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх відносять ризики, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства або його контактною аудиторією. На рівень зовнішніх ризиків впливає чимало чинників: політичні, економічні, демографічні, соціальні, географічні тощо.

До внутрішніх належать ризики, зумовлені діяльністю самого підприємства. На їх рівень впливають ділова активність керівництва, вибір маркетингової стратегії, політики і тактики та інші чинники.

2. Принципи та методи управління інноваційними ризиками

Управління ризиком – це широке поняття, яке охоплює різноманітні проблеми, пов'язані практично з усіма напрямками й аспектами управління.

В економічній літературі розглянуто такі принципи управління господарськими ризиками:

- **принцип системності (або системного підходу);**
- **принцип економічності** – передбачає необхідність складання кошторису витрат на управління ризиком та його порівняння з можливими втратами підприємства у разі ризикових подій;
- **принципи обґрунтованості** заходів та дій, які використовують в управлінні ризиком;
- **принцип керованості прийнятими ризиками.** До складу портфеля ризиків мають включатися тільки ті з них, які піддаються нейтралізації у процесі управління, незалежно від їхньої об'єктивної й суб'єктивної природи. Ризики некеровані, наприклад форс-мажорної групи, можна або ігнорувати, або передати зовнішньому страховикові чи партнерам по бізнесу;
- **принцип порівнянності рівня прийнятих ризиків з рівнем прибутковості** проведених операцій полягає в тому, що приймають тільки ті види ризиків, рівень яких компенсується адекватною величиною очікуваної прибутковості. Операції, ризики яких не відповідають необхідному рівню прибутковості, мають бути відкинута або, відповідно, переглянуті розміри премії за ризик;
- **принцип послідовності.** Управління – це цілеспрямований процес. Кожен процес має певну послідовність. Її порушення може призвести до зменшення ефективності процесу;
- **принцип пріоритету суспільних інтересів.** Існує система інтересів суб'єктів ринкових відносин. Крім того, результати комерційної діяльності підприємства певною мірою впливають на відносини працівників підприємства. Отже, втрата підприємством прибутку чи ресурсів унаслідок недостатньо обґрунтованих рішень може негативно вплинути на реалізацію економічних інтересів як в цілому підприємств – суб'єктів ринкових відносин, так і зокрема працівників конкретного підприємства. Це може зменшити зацікавленість не лише суб'єктів ринкових відносин щодо подальшого їх формування та розвитку, але й працівників підприємства у підвищенні ефективності його ринкової діяльності;
- **принцип адаптивності в управлінні ризиком** дає змогу адаптувати рішення про суттєві зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ступінь їх впливу на комерційний ризик може відрізнятись у різні періоди. Це зумовлює необхідність дослідження таких чинників та їх впливу на формування комерційних ризиків за різних ринкових умов в окремі періоди;
- **принцип інформованості.** Для управління комерційним ризиком потрібна інформація, яка б задовольняла вимоги до неї;
- **принцип цілеспрямованості управління ризиком** передбачає, що управління комерційним ризиком має бути спрямоване на досягнення цілей ринкової діяльності підприємства;
- **принцип диференціації** полягає в градації ризику за напрямками ринкової діяльності підприємства, сегментами ринку, маркетинговими стратегіями тощо. Така диференціація дає змогу компенсувати втрати підприємства під час виконання певних рішень збільшенням прибутків або забезпеченням цільових прибутків від іншого виду діяльності чи дотримання інших рішень;

– **принцип контролю ризику та процесів їх формування** полягає в необхідності дотримання однієї з базових функцій управління ризиком – контролю. Відсутність контролю ризиків і процесів їх формування може призвести до великих збитків, навіть до банкрутства підприємства;

– **принцип стимулювання** полягає в необхідності морального та матеріального стимулювання управління комерційним ризиком;

– **принцип відповідальності** полягає в необхідності забезпечення відповідальності певних працівників за управління комерційним ризиком. Збитки, зумовлені недостатньо кваліфікованим управлінням комерційним ризиком, мають бути повністю або частково компенсовані відповідними працівниками. Розміри й умови такої компенсації можуть визначатися у відповідних нормативних документах підприємств.

На підставі розглянутих принципів на підприємстві формується політика управління ризиками. Ця політика являє собою частину загальної стратегії підприємства, що полягає в розробці системи заходів щодо нейтралізації можливих негативних наслідків ризиків, пов'язаних зі здійсненням різних аспектів господарської діяльності.

Різноманіття цілей і завдань, які виконують суб'єкти господарювання, визначає безліч різновидів інноваційних і науково-технічних проєктів, спрямованих на їх розвиток та випуск конкурентоздатної продукції. Результативність інноваційної діяльності прямо залежить від того, наскільки точно проведено оцінювання ризику та визначені методи управління ними.

Управління ризиками – управлінська діяльність, спрямована на класифікацію ризиків, ідентифікацію, їх аналіз та оцінку з метою розробки шляхів захисту від ризиків.

Під **управлінням ризиком в інноваційній діяльності** розуміють сукупність практичних заходів, що дозволяють знизити невизначеність результатів інновації, підвищити корисність реалізації нововведення, знизити ціну досягнення інноваційної мети. Зростання корисності інновації безпосередньо пов'язане з варіантністю реалізації нововведення. Розробка варіантів здійснення інноваційних проєктів є основним завданням теорії управління інноваціями. Застосування методів управління ризиками дозволяє зіставити розмір втрат з тим вирашем, який принесе інновація. Саме аналіз та оцінка ризиків виконують завдання узгодження двох практично протилежних прагнень – максимізації прибутку та мінімізації ризиків.

Найпростішим методом запобігання негативним наслідкам від ризиків є створення на підприємствах спеціальних фондів ризику за рахунок прибутків і використання його в екстремальних для підприємства умовах. Цей метод відомий як самострахування підприємства від негативного впливу непередбаченої ситуації. Це доцільно робити у тих випадках, коли вартість майна відносно незначна, а прибутки від виробничо-господарської діяльності підприємства досить суттєві.

Розподіл ризиків здійснюється зазвичай між учасниками проєкту з метою призначення відповідальним за ризик учасника, який в змозі розрахувати і контролювати ризики краще від інших, а також є найбільш стійким у фінансовому відношенні, здатним подолати наслідки від дії ризиків.

Знизити рівень ризиків та компенсувати заподіяний організаційний збиток можна такими методами, які належать до управління ризиками:

1. Уникнення можливих ризиків – найефективніший спосіб профілактики, що полягає в наступному:

а) відмова від здійснення господарських операцій, рівень ризику щодо яких дуже високий і не відповідає критеріям фінансової політики господарства;

б) зниження питомої ваги позикових коштів у господарському обігу, що дозволяє уникнути втрати фінансової стійкості;

в) збільшення ліквідності активів за допомогою збільшення частки оборотних активів у загальній їх сумі, що дозволяє уникнути ризику неплатоспроможності.

2. Мінімізація ризиків здійснюється шляхом, який неможливо уникнути повністю:

а) отримання від покупців гарантій у погашенні боргу;

б) скорочення переліку безпідставних форс-мажорних обставин у контрактах із партнерами, що дозволить підвищити фінансову відповідальність за невиконання обов'язків, а отже, знизити комерційний ризик.

3. Диверсифікація ризиків дозволяє знизити рівень їх концентрації, а саме:

а) диверсифікація різновидів діяльності передбачає використання альтернативних можливостей отримання доходу і прибутку від різноманітних господарських і фінансових операцій;

б) диверсифікація постачальників товарів передбачає встановлення зв'язків з різними партнерами для поставки основних груп товарів;

в) диверсифікація асортименту товарів, які реалізуються, тобто включення в асортимент господарства товарів з протилежною спрямованістю попиту в рамках окремих товарних груп, що дозволяє мінімізувати ризик у період погіршення кон'юнктури окремого товарного ринку.

4. Лімітування ризиків в операціях, які можуть постійно виходити за встановлену допустиму межу ризику. Цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів:

а) максимальний обсяг комерційної операції із закупівлі товарів за умови укладання її з одним і тим же партнером;

б) допустимий розмір використання позикових коштів у господарському обігу

в) максимальний розмір депозитного вкладу, який розміщений в одному комерційному банку тощо.

5. Хеджування – валютна угода, що укладається під час страхування від можливого падіння цін за здійснення довгострокових угод.

6. Повне або часткове страхування ризиків. За своєю природою страхування є формою попереднього резервування ресурсів, призначених для компенсації збитку від очікуваного прояву різних ризиків. Економічна сутність страхування полягає у створенні резервного (страхового) фонду, відрахування в який для окремого страхувальника встановлюються на рівні, значно меншому від сум очікуваного збитку і, як наслідок, страхового відшкодування. Страхування або повне резервування не ставить за мету зменшення ймовірності прояву ризиків, а націлені переважно на відшкодування матеріального збитку від можливої реалізації ризиків.

7. Попередження ризиків за допомогою створення спеціалізованих структурних підрозділів управління ризиками, формування резервів на покриття можливих збитків або завчасного фінансування венчурних програм і проектів розвитку. Формування резерву на покриття непередбачених витрат є одним зі способів управління ризиками, що передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість активів, і розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у виробничому процесі.

8. Диверсифікація як можливе зменшення сукупного ризику шляхом розподілу вкладень і/або зобов'язань. Сутність диверсифікації полягає у зниженні максимально можливих втрат за одну подію, проте при цьому одночасно зростає кількість видів ризику, які необхідно контролювати. Диверсифікація є одним з

найбільш популярних механізмів зниження ринкових і кредитних ризиків під час формування портфеля фінансових активів, портфелів банківських позичок і пасивів.

9. Дисипація ризику. Сутність цього методу полягає в розподілі загального ризику шляхом об'єднання (з різним ступенем інтеграції) з іншими учасниками, зацікавленими в успіху спільної справи. Підприємство має можливість зменшити рівень власного ризику, залучаючи до розв'язання спільних проблем як партнерів інші підприємства і навіть фізичні особи. Для цього можуть створюватися акціонерні товариства, фінансово-промислові групи, підприємства можуть придбавати або обмінюватися акціями один з одним, вступати у різні консорціуми, асоціації, концерни.

3. Механізми оцінювання ризиків реалізації інноваційних проектів

Механізм оцінки ризику має виділення функціональних етапів, котрі включають якісну і кількісну оцінку ризиків.

Якісна оцінка ризиків має бути обґрунтованою, що не завжди можливо під час порівняння сподіваних позитивних результатів діяльності з економічними, соціальними, політичними, екологічними та технологічними як сьогоднішніми, так і майбутніми умовами.

SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони; Weakness – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – загрози) передбачає виявлення слабких сторін і загроз для діяльності підприємства-інноватора, що дозволяє провести якісний аналіз ризиків, визначити фактори та потенційні сфери ризику, його можливі різновиди. Він є обов'язковим етапом формування стратегічних планів і завдань розвитку підприємства.

Кількісний вимір ризиків також враховується під час формування механізму їх оцінювання. Вибір методики кількісного оцінювання ризиків сучасних виробничих систем пов'язаний з цілями її проведення. Для них характерна двостороння взаємодія із зовнішнім середовищем, однак ступінь цієї дії різний. У зв'язку з цим усі сучасні виробничі системи слід класифікувати за двома типами: сучасні виробничі системи з низьким ступенем екстернальності; сучасні виробничі системи з високим ступенем екстернальності.

До першого типу виробничих систем відносять організації, діяльність яких не впливає на динаміку довкілля, а її результати не викликають циклічних коливань економіки на макрорівні.

Другий тип виробничих систем відрізняється значним впливом результатів діяльності на показники національної економіки та рівень соціально-економічної і політичної стабільності в країні. Їх активність у зовнішньому середовищі вносить зміни і впливає на окремі елементи ризику. Через це між результатами діяльності виробничої системи та національними показниками розвитку економіки та окремих її галузей утворюється сильний двосторонній зв'язок. Тому для сучасних виробничих систем доцільно проводити оцінювання у двох напрямках.

Перший напрям передбачає проведення оцінювання ризику для внутрішніх цілей управління та у власних інтересах. Це важливо тому, що керівництву організації необхідно знати, як впливає зовнішнє середовище на операційну, інвестиційну й фінансову діяльність. За допомогою цього етапу оцінювання можна проаналізувати фактори ризику, ідентифікувати наявні ризики, кількісно їх виміряти і визначити інтенсивність впливу зовнішнього середовища на планово-прогнозні показники діяльності. Така інформація дозволить розробити заходи щодо зменшення ризику.

Для проведення кількісного аналізу ризику використовують імовірнісний підхід, відповідно до якого для того, щоб оцінити ризик, необхідно знати всі можливі наслідки конкретного рішення чи дії (або закон їхнього розподілу) й імовірності цих наслідків.

Ймовірності розвитку того чи іншого сценарію (песимістичний, стриманий (реалістичний), оптимістичний) можна визначити такими методами:

– **об’єктивним методом** – на підставі даних про аналогічні проекти, що виконувалися в аналогічних умовах, і розрахунках частоти, з якою відбуваються ті чи інші явища. Наприклад, з минулого досвіду взаємин із постачальниками сировини і матеріалів відомо, що зі 100 укладених угод ними було виконано з дотриманням усіх умов 68, а в інших були порушення, пов’язані з термінами постачання, якістю матеріалів, псуванням під час транспортування тощо. У цьому випадку ймовірність дотримання умов угод постачання може бути розрахована об’єктивно як частка $68/100$, або 0,68. Відповідно ймовірність недотримання умов становитиме $(100-68) / 100$, або 0,32;

– **суб’єктивним методом** – через експертну оцінку, коли група експертів висловлює припущення щодо конкретних результатів і ймовірностей їхнього виникнення. Наприклад, підприємство планує вивести на ринок принципово новий виріб. Досвіду його виробництва і реалізації (як власного, так й інших товаровиробників) немає. У цьому випадку експерти (а ними можуть бути керівники і провідні спеціалісти підприємства), керуючись власними знаннями і досвідом, розумінням ситуації, яка складається на ринку, висловлюють суб’єктивні судження щодо успіху даного заходу. Їхні дані усереднюють і одержують оцінку ймовірності успіху (неуспіху) виведення на ринок нового виробу. Для кількісного оцінювання ризиків існує багато методів, сутність та умови використання яких представлено в табл. 11.1.

Таблиця 11.1 Сутність та умови використання основних методів кількісного оцінювання ризиків

Методи кількісного оцінювання ризиків	Сутність методу	Умови використання
1	2	3
Статистичний метод	Кількісне визначення ймовірності виникнення збитків або недоодержання доходів та аналіз коливань цього значення за певний період часу	Наявність точної та достовірної інформації про діяльність підприємства за період не менший, ніж три попередні роки; наявність даних про кількість ризикових ситуацій та їхні фінансові наслідки
Метод експертних оцінок	Кількісне визначення ймовірності настання ризикової ситуації на основі вивчення думки експертів з цих питань	Наявність кваліфікованих експертів, які мають досвід практичної роботи з питань управління ризиками; чітке визначення переліку критеріїв, за якими буде проводитись оцінювання ризикованості ситуації

1	2	3
Метод оцінювання доцільності витрат	Кількісне визначення ступеня ризику орієнтоване на встановлення потенційних зон ризику, що являють собою зону загальних витрат за окремими напрямками діяльності, в межах яких конкретні витрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику	Наявність інформації про витрати підприємства та чітко визначені граничні значення встановленого рівня ризику
Метод аналогій	Ризик кількісно оцінюється на основі даних про аналогічні нововведення, які впроваджувалися раніше підприємством або його партнерами	Наявність інформації, одержаної з різних джерел про діяльність підприємства за минулі періоди
Метод використання дерева рішень	Визначення ризику передбачає графічну побудову варіантів дій – «гілок рішень». При цьому, рухаючись уздовж гілок, оцінюється кожен варіант на основі ймовірностей і обирається варіант з найменшою ймовірністю	Виділення факторів ризику та достовірність їх впливу на збільшення або зменшення ризику
Метод установлення нормативів	Кількісне оцінювання ризику здійснюється на основі порівняння фактичних значень визначеного набору коефіцієнтів з їх нормативними значеннями	Визначення аналізованого набору коефіцієнтів та встановлення їх нормативних значень
Математичні методи	Оцінювання ризику здійснюється на основі математичних моделей	Наявність спеціальних комп'ютерних програм для побудови математичних моделей та їх розв'язку
Рейтинговий метод	Кількісне оцінювання ризику відбувається за системою оцінних коефіцієнтів певних напрямів діяльності об'єкта ризику у динаміці з подальшим визначенням рангу значень одержаних коефіцієнтів за шкалою оцінки	Наявність математичних знань лише в межах елементарних фінансових розрахунків

Дати найточнішу кількісну оцінку невизначених величин можна, лише математично обчисливши ймовірність їх появи. Нині широко використовують математичні моделі для оцінювання ризику. В загальному вигляді модель оцінки наслідків ризику можна представити таким співвідношенням:

$$R = f(P, I),$$

де R – оцінка наслідків ризикової події;

P – ймовірність настання ризикової події;

I – потенційні наслідки фактора ризику.

Залежно від характеру вихідної інформації та обраного способу описання невизначеності виділяють такі класи математичних моделей, як детерміновані, стохастичні, лінгвістичні та нестохастичні (ігрові).

Детерміновані моделі застосовують тоді, коли причини та фактори ризику визначені. Для побудови таких моделей використовують класичні математичні методи аналізу, програмування, математичної логіки.

У **стохастичних моделях**, коли природа причин і факторів ризику випадкова, ризик описується розподілом імовірностей на заданій множині. Необхідною передумовою для обґрунтованого використання стохастичних моделей є наявність статистично значущої інформації про попередні значення невизначеної змінної.

Лінгвістичні і нестохастичні моделі застосовують у тому випадку, коли природа причин ризику має нечіткий характер.

У лінгвістичних моделях невизначеність описують вербально сформованою функцією належності на основі апарату нечіткої логіки. Під час побудови нестохастичних моделей задається множина окремих значень наслідків ризикової події, що може бути реалізована, при цьому використовуються методи стратегічних і статистичних ігор, теорії ймовірності тощо.

У тому випадку, коли не можна описати невизначеність і неможливо розрахувати ризик, ризикові рішення доречно приймати на основі евристики, тобто сукупності логічних прийомів і методичних правил знаходження істини.

Для оцінки рівня ризику інноваційної діяльності необхідно:

1. Оцінити ризик змінності прогнозованих результатів за кількома проектами, для кожного з яких передбачають три варіанти подій:

- песимістичний;
- стриманий (середній);
- оптимістичний.

Кожному з варіантів оцінки присвоюється певний рівень імовірності (за оцінками експертів чи за статистичними даними), сума яких має дорівнювати 1.

У ході визначення ймовірності треба мати на увазі, що імовірність одержання середнього результату, як правило, найвища.

2. За кожним із варіантів (для кожного проекту) розраховується прогнозований результат (ефект) з урахуванням імовірності його одержання.

3. Визначається сумарний імовірнісний результат для кожного із запропонованих проектів.

4. Розраховується показник стандартного відхилення (V) за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{t=1}^n (E - \bar{E}_p)^2 \times p_t},$$

де n – число спостережень; t – число періодів; E – прогнозований дохід (результат); \bar{E}_p – прогнозований середній дохід (результат) з урахуванням імовірності одержання; p_t – значення ймовірності одержання певного результату.

Приклад розрахунку прогнозованого середнього доходу з урахуванням імовірності наведено у табл. 11.2.

Таблиця 11.2 Розрахунок прогнозованого середнього доходу з урахуванням імовірності одержання

Оцінка ймовірного результату	Прогнозований дохід E (за проектом)	Ймовірність одержання певного результату p_i	Прогнозований середній дохід (результат) з урахуванням ймовірності його одержання E_p
<i>Проект А</i>			
Песимістична	100	0,2	20,00
Стримана	333	0,6	199,80
Оптимістична	500	0,2	100,00
E_p		1,00	Σ 319,8
<i>Проект Б</i>			
Песимістична	80	0,25	20,00
Стримана	400	0,50	200,00
Оптимістична	600	0,25	150,00
E_p		1,00	Σ 370,00

Чим меншим є показник прогнозованого середнього доходу з урахуванням ймовірності одержання, тим менше ймовірність відхилення реального результату від прогнозованого, тобто тим меншим є ризик, пов'язаний з реалізацією проекту.

Для конкретизації результатів (особливо у випадку, коли середні прогнозовані доходи дуже різняться) розраховують коефіцієнт варіації (CV)

$$CV = \frac{\sigma}{E_p} \dots\dots$$

Перевага надається проекту, у якого цей показник найменший. Ефективний процес управління ризиком не може бути сукупністю фрагментарних дій, оскільки він має бути сформований у комплекс дій, який є частиною загального управління бізнесом. Якісний та кількісний аналізи мають використовуватися не окремо, а взаємодоповнювати один одного.

ТЕМА 12. ЕКОНОМІКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

ПЛАН

1. Креативна та економічна природа інтелектуальної власності.
2. Об'єкти та суб'єкти права інтелектуальної власності.

1. Креативна та економічна природа інтелектуальної власності

Інтелектуальна діяльність - це творча діяльність, а творчість - цілеспрямована розумова робота людини, результатом якої є щось якісно нове, що відрізняється неповторністю, оригінальністю, унікальністю. Чим вище інтелектуальний потенціал особистості, тим значніші результати його творчої діяльності - інтелектуальна власність.

За усталеною традицією, результати технічної творчості називають об'єктами права промислової власності, або «промисловою власністю». Поняття «промислова власність» іноді помилково ототожнюється з матеріальними об'єктами промисловості - будинками, спорудами, обладнанням. Однак це не так. Промислова власність - це різновид інтелектуальної власності. Слово «промислова» в цьому словосполученні

з'явилося, очевидно, в результаті застосування її, головню, у промисловому секторі економіки, який зацікавлений у ній.

Слід зазначити, що під інтелектуальною власністю розуміють не результат інтелектуальної діяльності людини як такий, а право на цей результат.

Інтелектуальна власність є нематеріальним об'єктом. Із цього випливає низка важливих наслідків. Наприклад, на відміну від матеріальних об'єктів, привласнити інтелектуальну власність здебільшого досить легко. Так, якщо в процесі бесіди ви розкриєте комерційну таємницю, то цю інформацію отримує ваш співрозмовник, і повернути її назад стає неможливо. З цього моменту обидві сторони починають володіти одним і тим самим об'єктом. Процедура обміну також має свої особливості. Припустимо, що ви обмінялися з партнером комп'ютерами, тоді кожен із вас матиме по одному комп'ютеру. Але якщо ви обмінялися ідеями як результатами творчої діяльності, то ваші ідеї подвоються.

Поки не існує єдиної думки щодо визначення інтелектуального капіталу та його складових. Інтелектуальний капітал можна трактувати як суму людських активів, ринкових активів, інтелектуальної власності як активу, а також інфраструктурних активів.

Отже, інтелектуальна власність у звичайному розумінні є частиною інтелектуального капіталу. Інтелектуальну власність зазвичай визначають як право на результат інтелектуальної, творчої діяльності. На створення результату інтелектуальної діяльності, оформлення прав, підтримку їх у силі, доведення до стану, придатного для впровадження, потрібні певні фінансові вкладення. Тому, на момент створення і підготовки до використання інтелектуальна власність є завідомо збитковою.

Для отримання прибутку від інтелектуальної власності необхідно ввести її в господарський обіг підприємства, тобто комерціалізувати. Це досить складне завдання. Справа в тому, що нематеріальна природа і дуалізм права інтелектуальної власності (одночасне існування майнового та немайнового права), незалежність права інтелектуальної власності від права на продукт, у якому це право відтворене, породжують деякі складнощі під час його комерціалізації.

Існують також принципові відмінності у праві власності на матеріальні об'єкти й на інтелектуальну власність. Так, право власності на матеріальні об'єкти встановлюється тріадою прав, яка прийшла ще з римського права: право мати, право користуватися і право розпоряджатися. Матеріальне право інтелектуальної власності включає іншу тріаду: право на використання права ІВ, виключне право дозволяти використання об'єкта права ІВ, виключне право перешкоджати неправомірному використанню об'єкта права інтелектуальної власності, зокрема забороняти таке використання. З цього випливає, що, на відміну від матеріального товару, права на об'єкт права інтелектуальної власності можна на законних підставах продавати одночасно необмеженій кількості осіб.

Нематеріальні активи - це принципово новий об'єкт фінансового обліку, який об'єднує особливі різновиди капіталу підприємства, а також характеризує його економічний потенціал і фінансову стабільність.

Визначальними ознаками нематеріальних активів є:

- відсутність матеріальної основи і при цьому наявність такої цінної якості, як здатність приносити дохід їхньому власнику, виходячи з довгострокових прав, відповідно до яких вони можуть приносити такий дохід так довго, як тільки це можливо;

- відсутність наміру продажу нематеріальних активів у нормальних умовах функціонування підприємства;

- тривалість експлуатації, що дозволяє враховувати їх у складі довгострокових інвестицій як оборотні активи і через обраний варіант облікової політики встановлювати адекватніший термін погашення їхньої первісної вартості у загальній невизначеності термінів функціонування (гудвіл, товарні знаки тощо);

- відсутність відходів;

- багатопільовий характер експлуатації, який дозволяє використовувати об'єкт відповідно до різних напрямів діяльності підприємства;

- підвищений ступінь ризику в прагненні отримати певну вигоду від використання таких активів.

Права на об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ) стають нематеріальними активами після того, як їх буде поставлено на бухгалтерський облік. Для цього необхідно виконати дві умови: встановити ціну прав і термін їх використання. За цією ознакою ОІВ поділяють на дві групи: ОІВ зі встановленим терміном та ОІВ із невстановленим терміном використання. Ця обставина має важливі наслідки при визначенні вартості ОІВ як товару, а також при встановленні терміну його амортизації, коли він перебуває на балансі підприємства як нематеріальний актив.

Розрізняють юридичний та економічний термін використання. Одні ОІВ мають установлений законом термін дії, а інші можуть не мати такого обмеження в часі. Зазначимо, що після закінчення дії прав інтелектуальної власності, вони переходять у громадське користування. При цьому їх вартість дорівнює нулю. Тому економічний термін використання прав не повинен перевищувати юридичний термін їхньої дії.

Придбані або отримані права на ОІВ відображаються в балансі підприємства як нематеріальний актив; якщо існує ймовірність отримання майбутніх економічних вигод, пов'язаних із їх використанням, то їх вартість може бути досить точно визначено. Права інтелектуальної власності, як нематеріальний актив, ставляться на облік підприємством з метою використання протягом періоду більше за один рік (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, з адміністративною метою чи для надання в оренду іншим особам.

Інтелектуальну власність можна вносити до статутного капіталу підприємства замість майна, грошей та інших матеріальних цінностей. Для цього необхідна лише добра воля всіх засновників.

Використання інтелектуальної власності в статутному капіталі дозволяє:

- сформувати значний за своїми розмірами статутний капітал без вилучення коштів і забезпечити доступ до банківських кредитів та інвестицій, використовуючи інтелектуальну власність як об'єкт застави нарівні з іншими різновидами майна;

- амортизувати інтелектуальну власність у статутному капіталі й замінити її реальними коштами, включаючи амортизаційні відрахування на собівартість продукції, тобто капіталізувати інтелектуальну власність;

- авторам і підприємствам - власникам інтелектуальної власності - стати засновниками (власниками) під час організації дочірніх і самостійних фірм без відлучення коштів від основної діяльності підприємств.

Внесення прав на ОІВ до статутного капіталу замість «живих грошей» гарантує також:

- право на отримання частини прибутку (дивідендів);
- право на участь в управлінні підприємством через загальні збори правління;
- право на отримання ліквідаційної квоти в разі ліквідації підприємства тощо.

Якщо правовласник не передбачає використання об'єктів інтелектуальної власності у власному виробництві або для відкриття нового бізнесу, або створення спільного підприємства, він може передати повністю або частково майнові права інтелектуальної власності на об'єкт права інтелектуальної власності іншій фізичній або юридичній особі. Продаж прав у повному обсязі здебільшого проводиться за договором купівліпродажу як договір обмінної угоди, за яким у результаті передачі права власності на об'єкт інтелектуальної власності (продаж охоронного документа - патенту або свідоцтва) власник як сторона, яка продає, втрачає всі майнові права на нього. Тобто якщо продано патент на винахід, то він перереєструється на ім'я нового правовласника, і до останнього переходять усі майнові права на цей об'єкт. Але частіше передається лише право користування об'єктом інтелектуальної власності.

2. Об'єкти та суб'єкти права інтелектуальної власності

Інтелектуальна власність у юридичному розумінні означає закріплене законом тимчасове виключне право (а також особисті немайнові права авторів) на результат інтелектуальної діяльності або засоби індивідуалізації. Законодавство, яке визначає права на інтелектуальну власність, встановлює монополію авторів на певні форми використання результатів своєї творчої діяльності, які, отже, можуть використовуватися іншими особами лише з дозволу перших. Система інтелектуальної власності складається з п'яти підсистем і зв'язків між ними (рис. 1). Об'єктами права інтелектуальної власності визнаються результати інтелектуальної, творчої діяльності

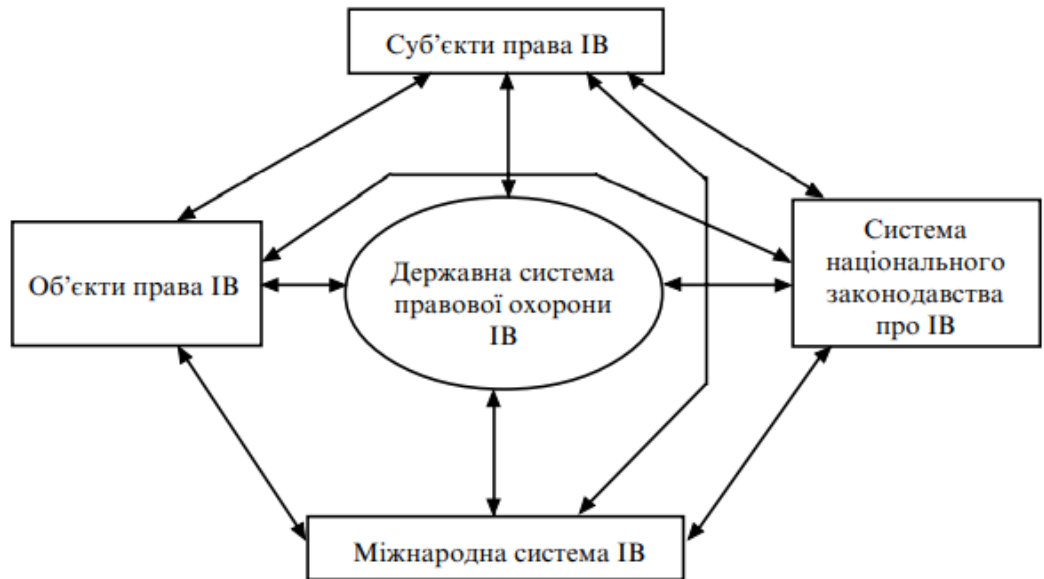


Рис. 1. Структура системи інтелектуальної власності

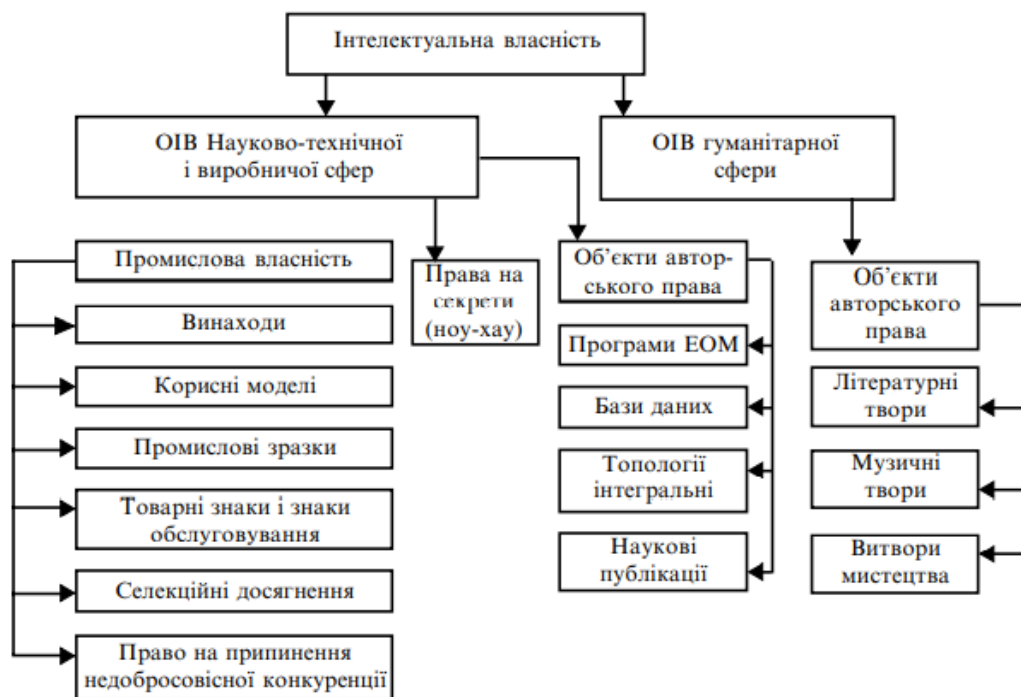


Рис. 2. Класифікація об'єктів права інтелектуальної власності

На рис. 2 наведено класифікацію об'єктів інтелектуальної власності. З розвитком людської цивілізації будуть з'являтися все нові й нові об'єкти права інтелектуальної власності, насамперед, в галузі високошвидкісних інформаційних технологій, генної інженерії тощо. Для зручності всі об'єкти розділено на три групи: об'єкти авторського права та суміжних прав, результати науково-технічної творчості, комерційні позначення. Такий поділ обґрунтований тим, що кожна з цих груп об'єктів має чітку спрямованість на використання в певних галузях економіки.

Об'єкти авторського права та суміжних прав використовуються переважно в культурі, результати науково-технічної творчості - в промисловості, комерційні позначення - в торгівлі.

Об'єкти авторського права та суміжних прав. У цій групі об'єктів права інтелектуальної власності можна виділити дві підгрупи - власне об'єкти авторського права: твори літератури і мистецтва, комп'ютерні програми, компіляції даних (збірки творів, бази даних) та об'єкти, суміжні з авторськими правами, до яких належать права виконавців на їх виконання, права виробників фонограм на їхні фонограми і права на програми (передачі) організацій мовлення.

Об'єкти науково-технічної творчості. Винахід (корисна модель) - це результат інтелектуальної діяльності людини в будь-якій сфері технології. Він може бути секретним, якщо містить інформацію, віднесена до державної таємниці. Якщо винахід (корисну модель) створено працівником під час виконання службових обов'язків або за дорученням роботодавця за умови, що трудовим договором не передбачено інше, або з використанням досвіду, виробничих знань, секретів виробництва й обладнання роботодавця, то він вважається службовим винаходом (корисною моделлю).

Промисловий зразок - це результат творчої діяльності людини в галузі художнього конструювання.

Сорт рослин - це окрема група рослин (клони, лінія, гібрид першого покоління, популяція) в рамках нижчого з відомого ботанічного таксона.

Під породою тварин зазвичай розуміють селекційні досягнення у тваринництві. Зафіксоване на матеріальному носії просторово-геометричне розміщення сукупності елементів інтегральної мікросхеми та з'єднань між ними визначене законом як топографія інтегральної мікросхеми.

Комерційна таємниця - це технічна, комерційна, організаційна та інша інформація, яка здатна підвищити ефективність виробництва або іншої соціально доцільної діяльності, забезпечити інший позитивний ефект.

Відкриттям визнається встановлення невідомих раніше закономірностей властивостей та явищ матеріального світу.

Раціоналізаторська пропозиція - визнана юридичною особою пропозиція, яка містить технологічне (технічне) або організаційне рішення в будь-якій сфері її діяльності.

Комерційні позначення. До цієї групи відносяться: товарний знак, географічне зазначення, комерційне (фірмове) найменування.

Під товарним знаком розуміють позначення, за яким товари та послуги одного підприємства відрізняються від товарів та послуг іншого підприємства.

Географічне зазначення - це назва географічного місця, що використовується для позначення товару, який походить із цього географічного місця та має певні якості, репутацію або інші характеристики, в основному зумовлені характерними для цього географічного місця природними умовами чи людським фактором, а можливо й поєднанням цих природних умов і людського фактора.

Сутність фірмового найменування постає із самої назви цього об'єкта. Фірмові найменування є об'єктом охорони за законодавством у багатьох країнах, однак правові режими, які регулюють їхнє використання, різні.

Правова охорона надається комерційному найменуванню, якщо воно дає можливість вирізнити одну особу з-поміж інших осіб і не вводить в оману споживачів щодо справжньої її діяльності. Отже, **комерційне (фірмове) найменування**, як об'єкт права інтелектуальної власності, є тим найменуванням, під яким особа діє в цивільному обігу і яке індивідуалізує цю особу серед інших його учасників.

Суб'єктами права інтелектуальної власності є: творець (творці) об'єкта права інтелектуальної власності (автор, виконавець, винахідник тощо) та інші особи, яким належать за заповітом або за договором особисті немайнові та (або) майнові права інтелектуальної власності. Тобто такими суб'єктами є тільки фізичні або юридичні особи. Держава не є суб'єктом права інтелектуальної власності на тій підставі, що право інтелектуальної власності є інститутом цивільного (приватного) права.

Суб'єктами права на винаходи, корисні моделі, промислові зразки є автори або фізичні чи юридичні особи, до яких право авторів перейшло за договором або заповітом.

Суб'єктами права на товарні знаки можуть бути юридичні особи, а також фізичні особи, якщо вони здійснюють підприємницьку діяльність.

Суб'єктом правовідносин, які виникають у процесі створення і використання сортів рослин, може бути будь-яка юридична чи фізична особа.

Суб'єктом права на раціоналізаторську пропозицію є раціоналізатор, тобто автор раціоналізаторської пропозиції, що створив її своєю творчою працею.

Оскільки комерційною таємницею визнаються, в основному, відомості щодо підприємницької діяльності, **суб'єктами права на комерційну таємницю (ноу-хау)** є особи, які займаються підприємницькою діяльністю і можуть бути як фізичними, так і юридичними особами.

До суб'єктів авторського права належать:

- автори творів;
- спадкоємці та інші правонаступники;
- організації, які керують майновими правами авторів на колективній основі.

Авторами визнаються особи, які своєю творчою працею створили твір. Авторами визнаються не тільки творці оригінальних творів, а й творці похідних (залежних) творів, таких як: переклади, переробки, копії витворів мистецтва тощо. Поряд із фізичними особами власниками авторських прав можуть бути юридичні особи які придбали окремі авторські повноваження за договором з автором або отримали їх за заповітом чи в інший спосіб. Суб'єктами авторського права після смерті автора стають його спадкоємці. Спадкування авторських прав здійснюється або за законом, або за заповітом. У разі спадкування за законом спадкоємцями можуть стати тільки громадяни, які є законними спадкоємцями. У разі спадкування за заповітом авторські права можуть бути передані будь-якому громадянину. Суб'єктами авторського права можуть бути також видавництва, театри, кіностудії та інші організації, які займаються використанням творів. Організації, які керують майновими правами автора на колективній основі, не є власниками авторських прав. У відносинах з третіми особами вони виступають як представники авторів і діють від їхнього імені в їхніх інтересах. Для України це порівняно нове явище і до кінця законодавчо воно не врегульоване.

ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ НА ЕТАПІ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

ПЛАН

1. Основні поняття і принципи управління інтелектуальною власністю.
2. Життєвий цикл об'єкта права інтелектуальної власності і етапи розробки інноваційної продукції.
3. Кількісна оцінка факторів відстеження ризиків.
4. Порівняльна оцінка ефективності інвестиційних проектів.

1. Основні поняття і принципи управління інтелектуальною власністю

Управління - це процес, спрямований на досягнення поставленої мети. Управління інтелектуальною власністю не є винятком. У такому разі для нас важливо розуміти, що є кінцевою метою діяльності підприємства. Донедавна для більшості підприємств, які опинилися в умовах ринкової економіки, такою метою вважався прибуток і тільки прибуток. Окрім того, для них важливим був прибуток на сьогодні, який в усьому світі вже давно відмежовують від довготривалого, «стратегічного» успіху і прибутків у майбутньому. Тобто підвищення ефективності управління підприємством визначається не тільки ліквідністю або величиною прибутку, а й збільшенням «ціни» бізнесу.

Інтелектуальна власність - ефективний ресурс для досягнення цієї мети. Підставою є той факт, що понад 80 % вартості найуспішніших компаній світу складає інтелектуальний капітал, основою якого і слугує інтелектуальна власність.

Безумовно, наявні напрацювання в теорії менеджменту можуть бути використані при управлінні інтелектуальною власністю. Наприклад, можна сміливо використовувати основні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. Однак не існує універсальної теорії управління. В кожному конкретному випадку необхідно враховувати особливості як об'єктів, так і суб'єктів управління.

Для інтелектуальної власності сформулюємо такі підходи у формі принципів управління інтелектуальною власністю.

Принцип 1. Усвідомлюйте роль інтелектуальної власності. Керівник, який знаходиться під тиском повсякденної роботи, зазвичай не звертає уваги на об'єкти інтелектуальної власності. Але в таких галузях виробництва, як фармацевтична, радіоелектроніка, хімічна, біотехнологічна, телекомунікаційна тощо, принципово неможливо створювати конкурентний продукт, не використовуючи об'єкти права інтелектуальної власності. Наприклад, під час виробництва мобільного телефону фірми NOKIA задіяно близько 300 винаходів. Використання винаходів та інших об'єктів права інтелектуальної власності дозволяє, з одного боку, забезпечити конкурентоспроможність товару або послуги, а з іншого - обмежити можливості конкурентів. Але автоматично це не означає, що чим більше об'єктів права інтелектуальної власності буде на підприємстві, тим вище його конкурентоспроможність. Керівник повинен відокремлювати інтелектуальну власність як нематеріальний актив від своїх матеріальних активів; корисні для підприємства об'єкти інтелектуальної власності від непотрібних.

Катастрофою для керівників буде випуск на ринок нового товару, який порушує права інших правовласників. Судові розгляди з приводу порушення прав інтелектуальної власності здатні призвести до значних, а іноді до незворотних фінансових і моральних втрат. Дуже важливо, щоб провідну роль інтелектуальної

власності на підприємстві усвідомлював насамперед його керівник, а не делегував ці питання на нижні рівні менеджменту.

Принцип 2. Дотримуйтеся балансу інтересів суб'єктів права інтелектуальної власності. Під час розробки та виробництва інноваційної продукції, як правило, беруть участь три суб'єкти: замовник, виконавець і користувач. Баланс інтересів суб'єктів правовідносин у сфері інтелектуальної власності, яка лежить в основі інноваційної продукції. До того ж, розподіл прав повинен проводитися не в кінці інноваційного процесу, коли продукція вийде на ринок, а на самому початку. Практика показує, що на початку проекту, коли ще немає фінансової віддачі від об'єктів інтелектуальної власності, а учасниками рухає ентузіазм, домовитися про розподіл прав значно легше, ніж у кінці, коли з'являться фінансові потоки, що генеруються об'єктами інтелектуальної власності. Недотримання цього принципу було причиною краху багатьох інноваційних проектів.

Принцип 3. Зробіть інтелектуальну власність частиною стратегічного бізнес-плану. Успішний бізнес починається із прогнозування майбутнього конкурентоспроможного продукту, який ще не існує на ринку. Тому з самого початку необхідно визначити, які саме об'єкти права треба буде створити та/або придбати для забезпечення конкурентоспроможності товарів або послуг, вироблених за їх участю.

Стратегія повинна охоплювати такі напрямки:

- розробку і впровадження процедур, що забезпечують контроль за ризиками щодо прав на об'єкти права інтелектуальної власності інших осіб;
- максимізацію прибутку, що повинен отримуватися від наявних на підприємстві об'єктів права інтелектуальної власності, за засобами реалізації відповідних управлінських процедур;
- обізнаність про новітні технології, створені у власному бізнесі, та технології, розроблені іншими, а також їх оцінка з позиції потенційної конкурентної загрози;
- придбання прав на створені власними силами об'єкти права інтелектуальної власності;
- пошук об'єктів права інтелектуальної власності, які відносяться до важливих технічних новинок і які мають надійну правову охорону, а також оцінка необхідності придбання цих прав або прав на їхнє використання.

Очевидно, що не всі підприємства готові вирішувати такі проблеми. Однак для підприємств-лідерів, а також для тих, хто прагне до лідерства, питання стратегічного планування щодо інтелектуальної власності буде одним із головних.

Принцип 4. Знайдіть власні об'єкти інтелектуальної власності. Часто керівники не мають належної інформації про те, які об'єкти права інтелектуальної власності існують на їхньому підприємстві, кому належать права на ці об'єкти, юридичний термін їх дії тощо. Без відповідей на ці запитання управління інтелектуальною власністю неможливе. Для різних підприємств зміст «портфеля» інтелектуальної власності буде різним. Для одних це буде фірмове найменування і, можливо, деякі прості ноу-хау. Для інших - бізнес визначатимуть комплексні технології, які включають у себе десятки, навіть сотні об'єктів права інтелектуальної власності: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, фірмові найменування тощо. Важливим моментом є ідентифікація всіх об'єктів права інтелектуальної власності, навіть якщо вони будуть незначними або пов'язаними із застарілими технологіями. Результатом застосування цього принципу управління інтелектуальною власністю буде той факт, що керівництво підприємства отримає правильне і всебічне уявлення про інтелектуальну власність у їхньому бізнесі, про пов'язані з нею юридичні права і про застосування її для забезпечення щоденної діяльності з управління підприємством.

Принцип 5. Зберіть інформацію про інтелектуальну власність конкурентів. Важливим елементом стратегії управління інтелектуальною власністю є обізнаність щодо прав інтелектуальної власності, які могли б зробити конкурентів здатними перешкодити вашому бізнесу в сфері виробництва нових товарів, технологічних процесів або послуг. Мета полягає в тому, щоб з'ясувати, чи може якийсь із прав інтелектуальної власності інших осіб перешкодити вашій комерційній або дослідницькій діяльності. Це необхідно робити до інвестування в розробку інноваційної продукції, оскільки може призвести до відмови від розробки продукції через наявність прав інтелектуальної власності в конкурентів.

Принцип 6. Ідентифікуйте потрібну вам інтелектуальну власність. Під час уважного вивчення товару, який передбачається вивести на ринок, може виявитися, що не всі його елементи захищені правом інтелектуальної власності. Ще гіршою ситуація буде, якщо якісь його елементи підпадають під дію чужих прав інтелектуальної власності. Тоді говорять про те, що товар (виріб) не має патентної чистоти. Такий товар небезпечно виводити на ринок, оскільки в разі порушення чужих прав виробнику товару загрожують великі неприємності (конфіскація товару, штраф тощо). Тому, відповідно до цього принципу, треба визначити, які саме об'єкти інтелектуальної власності необхідно створити або придбати, щоб зробити товар максимально захищеним правом інтелектуальної власності.

Принцип 7. Створіть потрібні вам об'єкти права інтелектуальної власності або придбайте права на них. Після визначення об'єктів права інтелектуальної власності, додатково необхідних для забезпечення конкурентоспроможності інноваційної продукції, необхідно вирішити, як їх отримувати. Для цього існують два шляхи. Перший - створити їх власними силами або замовити. Другий - придбати права на такі об'єкти за допомогою договору про передачу прав, наприклад, ліцензійний договір. Другий шлях має переваги. По-перше, він дає можливість виграти час. По-друге, він менш ризикований, тому що стадію розробки продукту вже пройдено. Слід пам'ятати, що завжди залишається небезпека отримання застарілої пропозиції, оскільки мало хто захоче продати свої нові розробки. В дійсності, частіше за все продають права на вже застарілі результати інтелектуальної діяльності, які збираються замінити новими розробками.

Принцип 8. Проведіть оцінку економічної ефективності ваших об'єктів інтелектуальної власності. Оцінка вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності необхідна, особливо для досягнення таких завдань:

- визначення розмірів витрат на створення, отримання правової охорони і підтримку правового захисту на об'єкт права інтелектуальної власності;
- оцінки розмірів грошових потоків, які здатні генерувати ці об'єкти під час використання їх у виробництві;
- визначення ціни, за якою можна продати права (відступлення прав) на об'єкт права інтелектуальної власності або передати права користування цим об'єктом за ліцензійним договором. Інвестування в інтелектуальну власність вважається виправданим лише тоді, коли вона приносить додатковий прибуток на інвестицію. Можливий єдиний виняток із цього правила. Це випадок, коли об'єкт права інтелектуальної власності може бути використано для блокування конкурента або для зміцнення власних позицій на ринку.

Принцип 9. Думайте про податок на інтелектуальну власність. У процесі управління інтелектуальною власністю необхідно пам'ятати про бухгалтерський облік та оподаткування. Законодавство дозволяє ставити об'єкти інтелектуальної власності підприємства на бухгалтерський облік і здійснювати їх амортизацію. Це може призвести до двох протилежних наслідків у здійсненні процедури оподаткування. З

одного боку, постановка на бухгалтерський облік автоматично запускає механізм амортизації об'єктів права інтелектуальної власності й тим самим зменшує на величину амортизації прибуток, який є базою для оподаткування. При цьому підприємство не віддає частину грошей до бюджету, а залишає їх у своєму розпорядженні. З іншого боку, на величину вартості поставлених на баланс об'єктів права інтелектуальної власності збільшуються активи підприємства, тобто виникає додаткова вартість, яку обкладають податком на додану вартість. Навіть якщо права на об'єкти права інтелектуальної власності (ОПІВ) придбані підприємством безкоштовно, їх відображають у бухгалтерському обліку за відповідною вартістю. Під час податкового обліку валовий дохід буде збільшено на суму вартостей об'єктів права інтелектуальної власності, навіть якщо їх було обраховано як безкоштовні. У свою чергу таке збільшення призводить до зростання бази для оподаткування, а отже, і до додаткового розміру податку. Останній буде залежати від того, чи було ці об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ) створено власними силами, або їх було придбано за ліцензійним договором у якоїсь фізичної або юридичної особи. Ці нюанси необхідно враховувати в управлінні інтелектуальною власністю. Основне правило полягає ось у чому: треба мінімізувати податки, дотримуючись норм чинного законодавства.

Принцип 10. Будьте готові захищати права на свою інтелектуальну власність. На якомусь етапі ваша інтелектуальна власність може привернути увагу конкурентів. Це відбудеться тоді, якщо ваш успіх зачепить їхній бізнес. Наприклад, у момент виходу вашого товару на ринок. Або раніше, якщо інформація про розроблені вами об'єкти права інтелектуальної власності, які можуть представляти для них потенційну небезпеку, стане відома. У недобросовісного конкурента може з'явитися бажання порушити ваші права, тобто використати їх без вашого дозволу. В цьому разі виникає необхідність захистити свої права, зокрема в суді. До цього потрібно бути підготовленим.

Принцип 11. Вимірюйте ефективність управління інтелектуальною власністю. Загальний принцип: якщо витрати на управління інтелектуальною власністю перевищуватимуть вигоди, отримані від управління, то таке управління слід вважати неефективним, і навпаки. Для оцінки ефективності управління необхідно відстежувати показники, які свідчатимуть про його ефективність. Наприклад, витрати з контролю за ефективним використанням інтелектуальної власності, обсяг продажів прав на них за ліцензійними договорами тощо. Періодична оцінка вартості гудвілу підприємства також може слугувати інтегральною характеристикою ефективності управління інтелектуальною власністю.

Принцип 12. Сформуйте і підтримуйте команду компетентних цілеспрямованих співробітників, які творчо мислять. Цей принцип є особливо важливим, тому що без його здійснення навряд чи ефективно будуть діяти інші принципи. Якщо на підприємстві немає розумних, енергійних людей, які мислять творчо, то будь-які інвестиції, вкладені в це підприємство, швидше за все будуть неефективними. Важливість цього принципу полягає ще й у тому, що тільки творчі люди з креативним мисленням створюють інтелектуальний капітал підприємства.

2. Життєвий цикл об'єкта права інтелектуальної власності і етапи розробки інноваційної продукції

Життєвий цикл об'єкта права інтелектуальної власності складається з п'яти стадій.

Створення ОПІВ починається з ідеї. У підприємницькій діяльності ідеї, як правило, спрямовані на створення конкурентоспроможної продукції (товарів, послуг).

Далі йде розробка ідеї, в процесі якої підтверджується можливість її реалізації, наприклад, шляхом виконання науково-дослідних (НДР) і дослідно-конструкторських робіт (ДКР). Завершується створення ОПІВ на матеріальному носії (папері, в цифровому форматі тощо) так, щоб він став реальним (візуальним) для інших людей (по суті - створенням інформаційного продукту). Придбання прав на ОПІВ полягає в отриманні від держави охоронного документа - патенту або свідоцтва. Закон передбачає й інші форми правової охорони, зокрема ліцензійні договори на передачу прав. Наявність такої охорони, наприклад, патенту на винахід, забезпечує товару, в якому використано винахід, монополічне становище на ринку, а також захищає власника прав від недобросовісних конкурентів. Використання ОПІВ є найпродуктивнішим етапом його життєвого циклу, оскільки це якраз те, заради чого його створювали. До цього моменту ОПІВ мав негативну вартість, оскільки на його створення і правову охорону витрачалися ресурси. І тільки на етапі використання (комерціалізації) починають компенсуватися попередні витрати і отримуватися прибуток. Захист прав здійснюють тоді, якщо недобросовісні конкуренти порушують права інтелектуальної власності. Законодавство надає широкі можливості для захисту прав інтелектуальної власності. Цей етап життєвого циклу ОПІВ необов'язковий і з'являється лише у разі порушення прав. Утилізація ОПІВ полягає в їх повторному використанні після того, як воно припинене за прямим призначенням.

Розглянемо етапи, які так чи інакше пов'язані з об'єктами інтелектуальної власності. Схематично їх показано на рис. 13.1.

Це завдання не є простим, оскільки конкуренти роблять те саме і докладають максимум зусиль, щоб якнайшвидше вивести на ринок свої новинки. В такому разі можливі два шляхи вирішення завдання. Перший шлях полягає в придбанні прав на вже розроблену кимось новинку.

Розробка концепції інноваційної продукції. Це завдання є найскладнішим, оскільки необхідно розробити образ неіснуючого товару, який повинен бути конкурентоспроможним на ще неіснуючому (майбутньому) ринку. У процесі маркетингових досліджень і прогнозування майбутніх бажань споживачів, які можуть змінюватися під впливом ринкової кон'юнктури, стану економіки або політичної ситуації, попит і пропозиція на майбутньому ринку на гіпотетичний товар є невідомими. Водночас невідомі й плани конкурентів. Тому ідея нового товару повинна бути оригінальною, можливо, навіть фантастичною.

Формування ідей. Для того, щоб концепцію (задум) товару перетворити на конкретний товар, необхідно зібрати якомога більшу кількість ідей, які змогли б допомогти у вирішенні цього завдання. Джерелами таких ідей можуть бути наукові статті, дисертації, винаходи, наукові семінари, окремі вчені, експерти, винахідники, пошукові системи в мережі Інтернет тощо. На цьому етапі не варто відкидати ідеї, які на перший погляд здаються такими, що важко реалізуються, оскільки в подальшому може виявитися, що деякі з цих ідей зможуть привести до наступних нових ідей. Інший шлях - генерування нових ідей, яке базується на науці про творче мислення - евристиці. Також певний успіх приносить використання психології творчості, системного аналізу, дослідження операцій, теорії ігор, креативного менеджменту та інших.

Евристичні методи часто приводять до принципово нових інноваційних рішень, які потім набувають статусу винаходу або навіть відкриття. Найнеймовірніші ідеї, отримані евристичним шляхом, можуть забезпечити технологічний прорив у тій чи іншій галузі. Свого часу неймовірними здавалися ідеї радіо, телефону, телебачення, космічних польотів тощо.



Рис. 13.1. Основні етапи розробки інноваційної продукції

Нові ідеї можуть виникати в результаті прогнозування властивостей товару або технологічних параметрів його виготовлення. Звідси можна дійти висновку: щоб отримати товар з новими (конкурентними) властивостями, необхідно спрогнозувати і розробити технологію, яка була б здатна забезпечити отримання цих якостей. Технологічне прогнозування визначається як передбачення майбутніх характеристик і параметрів технологій, обладнання або можливих методів їхнього отримання.

Методи технологічного прогнозування можуть застосовуватися на будь-якій стадії технологічного проекту, починаючи з фундаментальних досліджень, виявлення комерційного потенціалу розробки і закінчуючи аналізом виробленого продукту, враховуючи при цьому економічне середовище та ринок.

Оскільки мета будь-якої нової технології або інноваційного проекту - посилення конкурентоспроможності, а здійснення технологічної розробки часто триває роками, важливо, щоб до моменту його завершення мета проекту (досягнення якихось певних конкурентних переваг) залишалася б, як і раніше, актуальною, а досягнуті параметри зберігали отримані переваги щодо можливих конкурентів.

Типовою помилкою прогнозування технологій є врахування тільки технічних параметрів та ігнорування параметрів зовнішнього середовища: економічних, політичних, соціальних та інших аспектів.

Нова технологія може привести до таких позитивних результатів як: збільшення продуктивності, зниження витрат, поліпшення екології тощо. Однак найважливішою властивістю є підвищення якості виготовленої продукції або формування для неї нових, невідомих раніше властивостей.

Параметри нової технології або властивості товарів можна спрогнозувати, наприклад, за допомогою методу S-кривих. Цей метод прогнозування полягає в тому, що залежність багатьох процесів від часу має S-подібний характер: на початковому етапі параметри збільшуються повільно (іде накопичення - так званий інкубаційний період), потім настає фаза швидкого зростання, а опісля - досягнення певної величини. Швидкість процесу в такому разі зменшується, асимптотично наближаючись до своєї межі.

Процедуру побудови S-кривої для технологічного параметра або властивості товару, отриманого за цією технологією, коротко можна описати таким алгоритмом:

- визначити властивість товару, потреба в якому є на ринку;
- визначити технологічний параметр або параметри, якими можна вимірювати цю властивість;
- зібрати інформацію про динаміку розвитку цього параметра в минулому;
- визначити природне обмеження цього параметра;
- побудувати на основі цієї інформації S-криву, яка має асимптоту до природного обмеження;
- визначити події та тенденції, які можуть вплинути на майбутній розвиток технології, і, відповідно, на форму кривої.

Наближення кривої до природного обмеження свідчить про наближення нової технології, про що укладач прогнозу повинен завжди пам'ятати.

Відбір ідей. Якщо на стадії формування ідей завдання полягало в пошуку і генеруванні якомога більшої їхньої кількості, то на стадії відбору ідей переслідують протилежну мету - зменшити кількість ідей (одна – дві), вірогідність успішної комерціалізації яких буде максимальною.

Під ідеєю розуміють ідею комерціалізації технологічної розробки, тобто це ідея того, в якій спосіб результати наукових досліджень можуть отримати комерційну реалізацію. Йдеться не про нову технологічну ідею на основі результатів наукових досліджень, а про ідею бізнесу, заснованого на новому продукті, отриманому на основі інновації. Відбір комерційно значущих ідей із величезної кількості схожих є важким і відповідальним завданням. На цьому етапі необхідно подолати міф про те, що саме ця розробка є «кращою з кращих». Насправді це не так.

Наведемо приклад кривої відсіювання ідей, розробленої фірмою 3M, за методикою компанії OXFORD INNOVATIONS. Після відсіювання на першому етапі з 540 вихідних ідей лишилося 92, які, як виявилось, мали шанси на успіх у комерціалізації. На другому етапі ці 92 ідеї перевірили на предмет їхньої конкурентоспроможності на ринку. Якість восьми ідей, які залишилися, перевірили на дослідних зразках, після чого було відібрано дві ідеї. Надалі вони пройшли випробування ринком. Результати показали, що ринком була прийнята одна ідея. Витрати з відсіювання ідей на першому етапі склали 3–5 % від загальної вартості робіт, а на заключному - 60–70 %. Тому відбір ідей на першому етапі необхідно проводити дуже ретельно, оскільки несуттєва економія грошей на цьому етапі призведе до втрати значніших сум на наступних етапах. Крім того, процес відбору сам по собі створює дорожчий і привабливіший продукт для потенційних інвесторів.

Відбір ідей на першому етапі проводять експерти. Це кабінетна процедура. Як інструмент для відбору ідей використовують набір питань, які умовно виконують роль «сита». Якщо не отримано позитивної відповіді хоча б на одне запитання, то таку ідею відхиляють. Ідеї, які залишилися, переходять на наступний етап, і так далі.

Подамо орієнтовний набір запитань для відбору ідей:

- чи переконлива ідея з технічного погляду?
- які технологічні бар'єри необхідно подолати?
- чи можна захистити ідею за допомогою патенту або інших засобів?
- чи випробовували подібні ідеї раніше і чому їх відхилили?
- чи може технологія, яка розробляється, бути небезпечною?
- у чому полягає конкурентна перевага?
- чи обмежується необхідна перевага конкретними умовами?
- хто ще працює над подібними або суміжними ідеями?

Аналіз відповідей на ці запитання допоможе виважніше підійти до наступного розгляду можливості комерціалізації ідеї або ж істотно змістити акценти в її застосуванні.

Приклад. Одним із привабливих способів перетворення сонячної енергії на електричну є використання кремнієвих сонячних батарей. Щоб знизити вартість сонячних елементів, американська компанія почала впроваджувати програму з виробництва кремнієвої плівки. Очікувалося, що це буде ефективніше, оскільки зменшувалася кількість технологічних стадій. Основу виробляли шляхом вирощування великих циліндричних кремнієвих кристалів, а потім нарізали з них тонкі пластини. Коли процес було вивчено детально, з'ясувалося, що необхідну якість матеріалу могли отримати лише при дуже повільній швидкості вирощування плівки. А для забезпечення заданої продуктивності треба встановлювати більшу кількість пристроїв із виробництва плівки. Отже, початкову ідею розробки серійного обладнання для вирощування кремнієвої плівки було трансформовано в ідею збільшення швидкості її вирощування.

Розробка прототипу товару. Стадія створення прототипу товару означає матеріальне втілення задуму товару та отримання одного або декількох зразків товару, які:

- відповідають споживчим очікуванням, отриманим у результаті маркетингових досліджень;
- є безпечними і надійними під час використання в звичайних умовах;
- за собівартістю знаходяться в межах розрахункових кошторисних виробничих витрат.

Створений прототип підлягає перевірці та функціональним випробуванням, які проводять у лабораторіях і в експлуатаційних умовах. Після їх завершення проводять випробування прототипу в ринкових умовах на основі спеціальної розробленої маркетингової програми. За результатами функціональних і ринкових випробувань здійснюють доопрацювання прототипу.

Аналіз ризиків. Ефективним інструментом для відбору однієї ідеї з-поміж декількох запропонованих є аналіз ризиків. Такий аналіз виконують за допомогою матриці ризиків, наведеної нижче. Припускають, що низа ідей, які здавалися спочатку досить привабливими, після такого розгляду буде відкинута. А одну або дві ідеї, які залишилися, надалі проаналізують глибше на основі методик, що містять кількісні характеристики. Тільки після цього слід переходити до розробок.

Процедуру відбору ідей з урахуванням ризиків здійснюють за шістьма пунктами:

1) привабливість ринку. Цей пункт розглядає розмір ринку ідеї, перспективи зростання ринку, бар'єри на шляху до ринку, інтенсивність конкуренції та очікування щодо розміру прибутку;

2) синергія бізнесу. В цьому випадку основою є використання або невикористання наявних у компанії професійних знань, виробничих (розподільчих) систем, а також можливості продажу товару (послуги) наявним споживачам. Синергія передбачає отримання додаткового прибутку за рахунок поєднання перерахованих факторів;

3) обґрунтованість ідеї. Аналізують рівень складності ідеї, новизну технології, ступінь її патентної чистоти, необхідність отримання дозволів на її використання;

4) потреби в ресурсах. Цей пункт передбачає вивчення питання про необхідність залучення додаткової робочої сили та обладнання, оцінку режиму часу використання проекту, а також обсяги зовнішнього фінансування;

5) вигоди для користувача. Розглядають «унікальність» переваг, які буде отримано, функціональні аспекти та цінові бонуси, а також ступінь необхідності потреби в новій технології або товарі для користувача;

6) правова охорона ідеї. Опрацьовують стратегію правової охорони, можливість дублювання технології недобросовісними конкурентами, можливі різновиди ліцензій на розроблену технологію.

3. Кількісна оцінка факторів відстеження ризиків

Для кожного вищенаведеного пункту формулюють позитивні та негативні показники, які заносять до таблиці. Якщо якісь пункти виявляться несуттєвими, то їх можна не враховувати або замінити іншими, важливішими.

Існує багато варіантів кількісної оцінки розглянутих факторів. У першому наближенні можна вибрати схему, за якою їм присвоюють бали від (+2) (для потужного позитивного показника) до (-2) (для потужного негативного показника).

Можна проводити оцінку ризиків як для однієї ідеї, так і для конкуруючих ідей (табл. 1).

За результатами аналізу ризиків відбирають ідею (ідеї), яка набрала найбільшу кількість балів. У розглянутому прикладі - це ідея 1. Для відібраної ідеї в подальшому проводять технічний аналіз конкурентів та економічну оцінку бізнесу.

Технічний аналіз конкурентів. Дуже часто доводиться чути про пропозицію унікальної технології, подібного якій нічого в світі немає, і про те, що конкуренції в цій галузі не існує. Іноді дійсно так буває, конкуренція в якійсь сфері відсутня. Однак твердження про відсутність конкурентів є помилковим. Аналіз бізнес-планів, наданих свого часу інвесторам у США, показав, що в 32 % бізнес-планів або презентаційних матеріалів стверджувалося, що у компанії або немає конкурентів взагалі, або ж діяльність конкурентів недооцінювалася. Крім того, також з'ясувалося, що майже в 30 % випадків було недостатньо обґрунтовано можливості та переваги нової технології або нової продукції. Тому ще одним ефективним інструментом для відбору ідей є порівняння характеристик технологій або товарів з аналогічними в конкурента. Для цього виконують технічний аналіз конкурента.

Проектна оцінка. Після створення прототипу (зразка) нового товару, який підтверджує принципову можливість його виробництва, необхідно зробити попередню економічну оцінку доцільності виробництва інноваційної продукції, її випуску та продажу.

На цьому етапі розробки інноваційної продукції треба отримати відповіді на такі запитання:

- яким має бути розмір початкової інвестиції для здійснення випуску першої промислової партії інноваційної продукції;
- чи буде отримано прибуток від реалізації проекту, і якщо так, то чи буде він достатнім для повернення грошей інвестору.

Також необхідно знайти відповіді на такі запитання:

- через скільки років буде повернуто гроші інвестору;
- якою є інвестиційна ефективність проекту в порівнянні з безризиковою ставкою щодо державних цінних паперів (альтернативний проект);
- наскільки містким за платоспроможним попитом, перспективами та конкуренцією буде прогнозований ринок інноваційної продукції;
- якою є планова собівартість продукції;
- яким має бути обсяг випуску продукції на ринок;
- скільки років пройдётиме можлива реалізація товару на ринку тощо.

У процесі проведення аналізу корисно визначити поточну (тобто наведену на дату проведення аналізу) вартість майбутніх грошових потоків, які генерує інноваційна продукція. Питання прибутку може стати вирішальним для багатьох різновидів інноваційної продукції. Якщо неможливо продати продукцію за ціною, яка перебиває очікувані виробничі витрати і будь-які пов'язані з цим платежі (виробничі накладні витрати, витрати на збут тощо), то немає сенсу братися за розробку. Важливим є питання джерела інвестицій. Це можуть бути інвестиції венчурної компанії, які необхідно повернути у встановлений термін і з додатковою платою за користування позичковим капіталом. Можливі також внутрішні (власні) інвестиції або інвестиції з декількох джерел. Початкової інвестиції може не вистачити для виробництва в режимі прибутковості, і тоді будуть потрібні додаткові інвестиції.

4. Порівняльна оцінка ефективності інвестиційних проектів

Рішення розглянутих раніше питань ще не означає, що можна перейти до опису докладного бізнес-плану, оскільки невизначеність залишається. Одна з них - це процедура проектного аналізу, яка дозволить відповісти на два принципових запитання:

- 1) чи варто інвестувати в цей проект?
- 2) якщо так, то скільки?

Загальний підхід полягає у створенні електронної таблиці в комп'ютерному табличному редакторі, яка дасть можливість дослідити вплив ключових параметрів на вартість проекту, починаючи від простої моделі та поступово її ускладнюючи. Ключовим моментом буде визначення собівартості інноваційної продукції.

Це дослідження рекомендують проводити в такому порядку:

- 1) скласти виробничу схему своєї інноваційної продукції або послуги, позначивши на ній всі взаємозв'язки між усіма етапами розробки;
- 2) для кожної стадії перелічити всі фактори, які можуть вплинути на вартість. З'ясувати, які чинники відомі, а про які потрібна додаткова інформація;
- 3) там, де це можливо, потрібно знайти інформацію про вартість, зробити обґрунтоване припущення, переконатися, що воно правильне і не відбувається недооцінювання реальної вартості;
- 4) створити комп'ютерну великомасштабну таблицю (наприклад, у Microsoft Excel, щоб змоделювати виробничу схему та витрати);
- 5) якщо собівартість не набагато вища або достатньо близька до очікуваної ціни продажу, то це є підставою для продовження роботи;

б) якщо вартість набагато нижча від очікуваної ціни продажу, можливо, щось не врахували або недооцінили. Необхідно повторно перевірити розрахунки;

7) продовжити аналіз розробленої схеми, ускладнюючи її відповідно до збільшення знань про процес, що відбувається.

Коли в розробника немає власних коштів, він змушений звернутися до інвесторів. Якщо припустити, що першу фінансову віддачу від проекту буде отримано після виготовлення та продажу річної промислової партії інноваційної продукції, то розмір інвестиції, без урахування витрат на просування товару на ринок, визначатиметься розміром витрат на організацію виробництва і випуск промислової партії товару. Тоді така інвестиція визначається як добуток:

$$I = C \times P,$$

де C - собівартість одиниці продукції; P - продуктивність, од/рік. Під час оцінки економічної ефективності проекту головним завданням є визначення вартості майбутніх грошових потоків, які генеруватимуться протягом терміну реалізації проекту. При цьому майбутню вартість грошових потоків шляхом дисконтування приводять до їх поточної вартості. Припустимо, що необхідно ухвалити рішення щодо одного з двох інвестиційних проектів (табл. 2).

Таблиця 2. Обґрунтування економічної доцільності інвестиційних проектів

Грошові потоки	Проект А	Проект В
Поточна вартість грошових потоків, що генеруються	100 000	100 000
Сума початкових інвестицій	20 000	40 000

З умови видно, що поточна вартість грошових потоків обох проектів, що генеруються, однакова, тобто обидва проекти мають однакову вартість. Однак якщо розглядати їх як об'єкти для інвестицій, то перевагу слід віддати проекту А, оскільки він потребує менших початкових інвестицій. Отже, вкладаючи гроші в проект А, можна отримати більший приріст капіталу. Якщо розглядати це завдання в термінах аналізу дисконтованого грошового потоку, то критерієм у виборі проектів повинна бути різниця між сумою дисконтованих грошових потоків, які генерує проект, і початковими інвестиціями. Така різниця називається чистою приведеною вартістю (Net present value — NPV):

$$NPV = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i_t)^t},$$

де NPV — чиста приведена вартість; C_0 — сума початкової інвестиції; C_t — майбутній грошовий потік періоду, що генерується в період t ; i_t — норма дисконтування (ставка дисконту) періоду t .

Ставку дисконту можна розраховувати, наприклад, за рівнянням:

$$u = CRF + (CM - CRF) \times \beta, \quad (3)$$

де u — ставка дисконту, яка дорівнює очікуваній нормі прибутку на власний капітал; CRF — безризикова ставка прибутку, яка дорівнює, наприклад, нормі оплати за державними цінними паперами; CM — середньоринкова ставка прибутку; β — фактор ризику (коефіцієнт): $\beta=0$, якщо активи підприємства зовсім безризикові, $\beta=1$, якщо активи цього підприємства такі ризикові, як і середні на ринку для всіх підприємств.

Якщо $\beta < 1$, то підприємство є менш ризиковим порівняно з середнім на ринку.

Якщо $\beta > 1$, то підприємство має більшу ступінь ризику, ніж у середньому на ринку.

Позитивне значення NPV свідчить про те, що сумарний грошовий потік від проекту перевищує витрати на його здійснення.

Отже, позитивне значення NPV є критерієм реалізації інвестиційного проекту. При цьому величина норми дисконтування визначається альтернативною вартістю капіталу, тобто тією вартістю, яку отримав би інвестор у разі вкладання грошей у проект із аналогічним ризиком.

Якщо порівнюються проекти між собою, то слід вибрати проект із великим значенням NPV, при їх позитивному значенні. Хоча точність проектного аналізу на етапі розробки інноваційної продукції є досить низькою через недостатню точність початкових даних, тим не менш, його виконання сприяє суттєвому зниженню ризиків у майбутньому, оскільки заздалегідь не приймаються збиткові проекти.

ТЕМА 14. ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ ПРАВ НА ОБ'ЄКТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

ПЛАН

1. Основні підходи та методи оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності.
2. Послідовність оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності.
3. Особливості оцінки прав на окремі об'єкти інтелектуальної власності.

1. Основні підходи та методи оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності

Вартість є однією з основних ознак товару. Щоб продати права на об'єкти інтелектуальної власності або використовувати їх у власному виробництві, необхідно визначити їхню вартість.

Відповідно до Міжнародних стандартів оцінки (МСО-1 ... МСО-5) розрахунки вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності можуть виконуватися під час визначення:

- бази майна підприємств, що оподатковується;
- вартості виключних прав, переданих на основі ліцензійного договору або договору про їхнє перевідступлення;
- вартості об'єктів інтелектуальної (промислової) власності, які вносяться до статутного капіталу підприємства;
- розміру компенсації, яку необхідно виплатити згідно з чинним законодавством правовласнику за порушення його виключних (майнових) прав на об'єкт інтелектуальної власності.

Необхідність оцінки вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності виникає також під час постановки їх на бухгалтерський облік, приватизації, страхуванні, передачі в заставу з метою отримання кредиту, у разі банкрутства підприємства та подібних ситуаціях.

Прийоми, які застосовуються для визначення вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності, можна розділити на три групи: підходи, методи та методики.

Підходи дають принципи визначення вартості.

Методи визначають процедуру розрахунку вартості.

Методики розглядають застосування того чи того методу щодо конкретних об'єктів інтелектуальної власності та конкретних завдань розрахунку.

Оцінка вартості прав на конкретний об'єкт інтелектуальної власності в кожному випадку їх використання є досить складною процедурою і вимагає унікального вирішення завдання.

Однак за всього різноманіття таких процедур існує три загальновизнані підходи до оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності: витратний підхід, порівняльний (ринковий) підхід, дохідний підхід.

Витратний підхід (підхід на основі активів) заснований на припущенні, що вартість об'єкта інтелектуальної власності (ОІВ) дорівнює вартості витрат на його створення, доведення до робочого стану та амортизацію. Такий підхід до розрахунку вартості ОІВ влаштовує покупця, тому що він може документально проконтролювати витрати на створення об'єкта інтелектуальної власності та, отже, переконатися, що ця вартість виправдана. Але він не вигідний для продавця, оскільки останній одержить суму, рівну тільки понесеним витратам на створення об'єкта інтелектуальної власності, тобто прибуток закладено не буде.

Порівняльний (ринковий) підхід до оцінки вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності допускає використання прийому порівняння продажів. Суть підходу полягає в порівнянні об'єкта, що оцінюється, з аналогічними за призначенням, якістю і корисністю об'єктами, вже проданими на аналогічному ринку. Цей підхід дає так звану «справедливу ціну», тобто таку ціну, за яку продавець, який володіє інформацією про ринкову вартість аналогічних об'єктів, готовий продати об'єкт інтелектуальної власності, а покупець, який також має повну інформацію про цей об'єкт і ринкову вартість аналогічних об'єктів, готовий купити цей об'єкт інтелектуальної власності. Тобто ціна встановлюється ринком і влаштовує як продавця, так і покупця.

Дохідний підхід припускає, що ніхто не стане вкладати свій капітал у придбання того чи іншого об'єкта інтелектуальної власності, якщо такий самий дохід можна отримати будь-яким іншим способом. Суть підходу полягає в тому, що вартість прав на ОІВ визначають як функцію доходу, який може принести використання цього ОІВ у майбутньому.

Для розрахунку поточної вартості об'єкта оцінки застосовують два основні прийоми - дисконтування і капіталізацію доходу. Для кожного підходу існує один або декілька методів оцінки. Зв'язок між підходами і методами оцінки представлено в табл. 1.

Зазначимо, що це лише частина методів, які можуть використовуватися.

Метод прямого відтворення активу визначає суму витрат, необхідних для створення нової точної копії активу, який оцінюватиметься. Ці витрати повинні ґрунтуватися на реальних цінах на сировину, матеріали, енергоносії, комплектуючі вироби, інформації, а також на середньогалузевій вартості робочої сили певної

кваліфікації. Метод прямого відтворення є досить поширеним методом розрахунку вартості унікальних нематеріальних активів.

Таблиця 14.1. Зв'язок між підходами до оцінки об'єктів інтелектуальної власності та методами їх оцінки

Підхід до оцінки	Метод оцінки
Витратний підхід	Метод прямого відтворення Метод заміщення Метод вихідних витрат
Порівняльний (ринковий) підхід	Метод порівняння продажів
Доходний підхід	Метод прямої капіталізації доходів Методи непрямої капіталізації доходів : <ul style="list-style-type: none"> • додаткового прибутку ; • роялті ; • звільнення від роялті

Метод заміщення базується на принципі, який стверджує, що максимальна вартість власності визначається мінімальною вартістю, яку необхідно оплатити під час придбання активу аналогічної корисності або з аналогічною споживчою вартістю. Ця вартість має назву вартості нового активу, який є еквівалентним за функціональними можливостями і варіантами його використання, але не обов'язково подібного об'єкта інтелектуальної власності, який заміщається.

Метод вихідних витрат ґрунтується на фактично наведених витратах, вибраних із бухгалтерської звітності підприємства за декілька останніх років. Звертають увагу на дві обставини: розмір і термін створення активу. Витрати, які було проведено раніше, за необхідності має бути скориговано, а потім проіндексовано з урахуванням їхнього терміну давності.

Видатковий підхід найчастіше використовується для оцінки нематеріальних активів, які не беруть участі у формуванні майбутніх прибутків і які не приносять прибутку на даний момент часу. Наприклад, нематеріальні активи, які оцінюються, мають соціальне значення або беруть участь в оборонних програмах, програмах безпеки державного або регіонального значення.

Метод порівняння продажів по суті збігається з **порівняльним підходом**. Визначена за цим методом ціна об'єкта інтелектуальної власності є найдостовірнішою, оскільки її сформовано ринком.

Метод прямої капіталізації заснований на переведенні прибутку від комерційного використання об'єкта інтелектуальної власності у вартість останнього. Цей метод використовують найчастіше як експрес-метод для розрахунку залишкової вартості, а іноді - для оцінки активів, термін життя яких практично не визначений. Процедура цього методу включає, по-перше, виявлення джерел і розмірів чистого прибутку, по-друге, виявлення ставки капіталізації, і, по-третє, визначення вартості активу як добутку від ділення чистого прибутку на ставку капіталізації.

Метод додаткового прибутку заснований на припущенні про те, що продукція, яку виготовлено з використанням об'єкта інтелектуальної власності, приносить додатковий прибуток у порівнянні з продукцією, яка виготовляється без використання цього об'єкта інтелектуальної власності. Розрахунок вартості здійснюється за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1 \pm i)^t}, \quad (1)$$

де PV — розрахункова вартість об'єкта інтелектуальної власності; t — розрахунковий період (роки); C_t — грошовий потік (додатковий прибуток) у періоді t ; i — ставка дисконту (зменшення).

Метод роялті визначає вартість об'єкта інтелектуальної власності як частину від бази роялті (доходу, прибутку, вартості основної сировини). Розмір цієї частини має назву ставки роялті:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot R, \quad (2)$$

де C_t — грошовий потік (база роялті); R — ставка роялті, %.

Метод звільнення від роялті передбачає розрахунок вартості об'єкта інтелектуальної власності за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot R \cdot \frac{1}{(1+i)^t}, \quad (3)$$

де C_t — грошовий потік (база роялті); i — ставка дисконту, %.

2. Послідовність оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності

Принципову схему, яка відображає послідовність оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності, представлено на рис. 1.

Процес оцінки починається з ідентифікації об'єкта інтелектуальної власності, тобто зі встановлення факту його юридичної правочинності та правовласника.

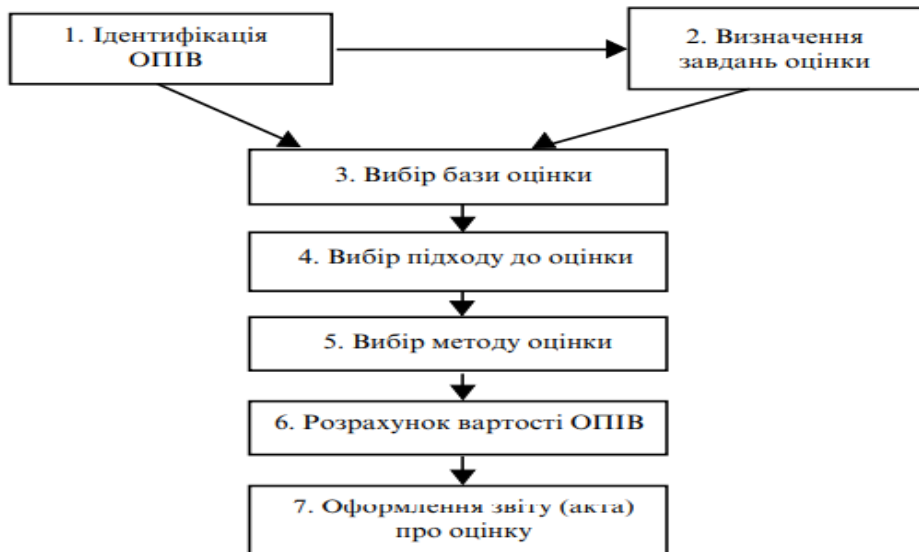


Рис. 14.1. Послідовність оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності

Наступним кроком є визначення мети оцінки.

Коли встановлено об'єкти та мету оцінки, визначають **базу оцінки**.

Під базою оцінки розуміють різновид вартості, яка використовується під час оцінки. Вона проводиться із застосуванням бази, яка відповідає ринковій вартості або неринковим різновидам вартості.

До неринкових різновидів вартості відносяться: залишкова вартість заміщення, вартість у використанні, інвестиційна вартість тощо.

Наступним кроком є вибір підходу до оцінки. Він обумовлюється різновидом об'єкта інтелектуальної власності, метою і базою оцінки. Після того, як буде обрано той чи той підхід, в його рамках обирають метод оцінки.

І, нарешті, проводять розрахунок вартості прав на об'єкт інтелектуальної власності.

Бажано виконати розрахунок не менш як двома методами. Процедура оцінки завершується оформленням звіту про оцінку, в якому повинна бути відображена всебічно обґрунтована вартість прав на об'єкт інтелектуальної власності.

Придбаний або отриманий на умовах відсутності оплати об'єкт інтелектуальної власності відображається в балансі, якщо існує ймовірність отримання в майбутньому матеріальної вигоди, пов'язаної з її використанням, а його вартість може бути достовірно визначена.

Отже, щоб поставити об'єкт інтелектуальної власності на бухгалтерський облік, необхідно визначити його вартість. Ще однією умовою постановки об'єкта інтелектуальної власності на бухгалтерський облік є той факт, що термін використання прав на об'єкт інтелектуальної власності повинен бути не менше ніж один рік або не менше ніж операційний цикл, якщо він перевищує один рік.

Використання інтелектуальної власності як нематеріального активу в господарській діяльності підприємств і відображення в бухгалтерському обліку операцій руху таких об'єктів дозволяє:

- документально підтверджувати довгострокові майнові права за допомогою обліку їх у балансі підприємства і створювати відповідні фонди амортизаційних відрахувань;
- отримувати додатковий прибуток від передачі прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, а також забезпечувати (залежно від обсягу переданих прав) обґрунтоване регулювання цін на інноваційну продукцію підприємства;
- виплачувати фізичним особам авторські винагороди.

Отже, постановка інтелектуальної власності на бухгалтерський облік є одним із варіантів введення інтелектуальної власності в господарський обіг і дає можливість підприємству отримати додатковий прибуток.

3. Особливості оцінки прав на окремі об'єкти інтелектуальної власності

Оцінка прав на винаходи і корисні моделі. Розглянемо оцінку прав на ці об'єкти, виходячи з витратного, порівняльного і дохідного підходів.

Оцінка на базі витратного підходу. В рамках витратного підходу як приклад використовуємо метод вихідних витрат. За цим методом вартість прав на винахід або корисну модель, які було створено на власному підприємстві, можна визначити за формулою:

$$PV = k_1 \cdot \sum_{t=1}^n 3_t \cdot \frac{k_{2t}}{k_{3t}}, \quad (4)$$

де k_1 — коефіцієнт морального старіння, визначений на дату оцінки; t_n — номінальний (повний) термін дії охоронного документа; 3_t — витрати річні сумарні в t -му періоді, k_{2t} — коефіцієнт індексації, яка враховує зміни індексу в t -му періоді у відповідних галузях промисловості (визначається за банківською або дисконтною ставкою або за галузевими індексами цін, або за коефіцієнтами індексації пенсій); k_{3t} — коефіцієнт дисконтування в t -му періоді:

У свою чергу його можна визначити за такою формулою:

$$k_1 = 1 - \frac{t_p}{t_n}, \quad (5)$$

де t_p — реальний юридичний термін дії охоронного документа на дату оцінки;

$$k_{3t} = \frac{1}{\left(1 + \frac{i_t}{100}\right)^t}, \quad (6)$$

де i — банківський відсоток за використання капіталу в t -му періоді, %.

Дисконтування в основній формулі означає, що якби гроші не були вкладені в цей ОІВ, а працювали б на ринку капіталу, наприклад, були на депозиті, то вони принесли б прибуток, пропорційний банківському відсотку за використання цього капіталу. При цьому відлік періодів випливає з дати оцінки, тобто чим раніше були ці витрати, тим більше грошей на момент оцінки міг би принести депозит. Під час визначення витрат враховуються всі фактичні витрати, пов'язані зі створенням, правовою охороною і введенням ОІВ у дію:

$$3_t = 3_{pt} + 3_{ot}, \quad (7)$$

де 3_{pt} — витрати на розробку ОІВ; 3_{ot} — витрати на правову охорону ОІВ.

У свою чергу:

$$3_{pt} = 3_{ндр} + 3_{ктд}, \quad (8)$$

де $3_{ндр}$ — витрати на проведення НДР; $3_{ктд}$ — витрати на розробку конструкторсько-технічної, технологічної та/або проектної документації, пов'язаної зі створенням ОІВ,

$$3_{ндр} = 3_{п} + 3_{тд} + 3_{е} + 3_{вип} + 3_{зб} + 3_{ив}, \quad (9)$$

де $3_{п}$ — витрати на пошукові роботи; $3_{тд}$ — витрати на проведення теоретичних досліджень; $3_{е}$ — витрати на проведення експериментів; $3_{вип}$ — витрати на проведення випробувань; $3_{зб}$ — витрати на збирання, розгляд і затвердження звітів; $3_{ив}$ — інші витрати.

$$3_{ктд} = 3_{еп} + 3_{тп} + 3_{рп} + 3_{р} + 3_{в} + 3_{ао} + 3_{д}, \quad (10)$$

де $3_{еп}$ — витрати на виконання ескізного проекту; $3_{тп}$ — витрати на виконання технічного проекту; $3_{рп}$ — витрати на виконання робочого проекту; $3_{р}$ — витрати на виконання розрахунків; $3_{в}$ — витрати на проведення випробувань; $3_{ао}$ — витрати на проведення авторського огляду; $3_{д}$ — витрати на дизайн.

Чим точніше враховуватимуться витрати, тим обґрунтованішим буде результат оцінки. За такого підходу розраховується максимальна вартість, тому що весь

прибуток належить до ОІВ. Точність методу може підвищуватися за рахунок процедури приведення вартості грошей, витрачених у минулих періодах, до справжньої їхньої вартості.

Порівняльний підхід. Для визначення вартості ОІВ за порівняльним (ринковим) підходом здійснюють збір, аналіз та систематизацію даних про комерційні умови, укладені ліцензійні та інші договори на передачу прав на ОІВ та їх ціну на міжнародному та внутрішньому ринках за галузевим принципом. Зібрана інформація є основою для створення бази даних. Визначення ринкової вартості прав на ОІВ на основі наявних аналогів можливе лише у разі правильного зіставлення завдань, параметрів, обсягів та умов надання прав, а також характеристик прав, що оцінюються, на ОІВ та аналога.

Визначення ціни продажу продукції з використанням ОІВ відбувається на основі порівняння продажів за прайс-листами об'єктів, що порівнюються, зіставлення комерційних умов цих продажів і технічного рівня ОІВ, що оцінюється, з наявними аналогами. Бази даних мають порівняльні дані, зокрема терміни договорів, ставки роялті, ціни продажів тощо. Надалі така інформація може використовуватися для уточнення розрахункових параметрів, що одержуються під час оцінки прав на ОІВ на основі дохідного підходу.

Дохідний підхід. Під час використання дохідного підходу оцінку вартості прав на винахід і корисну модель найчастіше проводять за методом «додаткового прибутку».

Під додатковим прибутком розуміють різницю між прибутком, отриманим під час використання винаходу або корисної моделі, і тим прибутком, який виробник отримує від реалізації продукції без використання винаходу або корисної моделі.

Цей щорічний приріст прибутку дисконтують із урахуванням очікуваного періоду його отримання. Вартість прав на винахід або корисну модель за цим методом можна визначити за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n P_t \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{i_t}{100}\right)^t}, \quad (11)$$

де P_t — чистий додатковий прибуток, що отримується за рахунок використання винаходу або корисної моделі в періоді t ; i_t — ставка дисконту, %; n — число періодів t , в яких передбачається отримання додаткового прибутку.

$$P_t = P_{t0} \cdot V_t, \quad (12)$$

де P_{t0} — чистий додатковий прибуток, що отримується від використання винаходу або корисної моделі в періоді t , віднесений на одиницю продукції; V_t — число одиниць продукції, вироблених у періоді t .

Оцінка прав на промисловий зразок. Вартість прав на промисловий зразок може бути визначено за формулою:

$$PV = k \cdot \sum_{t=1}^n P_t \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{i_t}{100}\right)^t}, \quad (13)$$

де k — частина прибутку від об'єкта техніки, в якому використаний промисловий зразок; P_t — чистий прибуток, що отримується в період t від об'єкта техніки, з використанням промислового зразка; n — число періодів t , в яких передбачається отримання прибутку від об'єкта техніки; i_t — ставка дисконту в періоді t , %.

Значення P_t розраховують за формулою:

$$P_t = P_{t0} \cdot V_t, \quad (14)$$

де P_{t0} — чистий прибуток, що отримується об'єктом техніки в період t ; V_t — число одиниць об'єкта техніки, вироблених у період t , шт.

Значення k розраховують за формулою:

$$k = k_1 \cdot k_2 \cdot k_3, \quad (15)$$

де k_1 — коефіцієнт оригінальності промислового зразка; k_2 — коефіцієнт складності вирішень дизайнерського завдання; k_3 — коефіцієнт обсягу випуску.

Вибір числового значення коефіцієнтів проводиться в табл. 2 - 4.

Оцінка прав на товарний знак. Вартість прав на товарний знак здебільшого залежить від репутації підприємства, якому він належить, тривалості його перебування

на ринку і якості товару або послуги, ніж право на винахід, корисну модель або промисловий зразок.

Таблиця 2

Коефіцієнт оригінальності промислового зразка (K_1)

Оригінальність	Значення коефіцієнта k_1
Застосування відомих художньо-конструкторських засобів, коли в переліку істотних ознак промислового зразка використовується тільки термін «застосування»	0,25
Використання нової сукупності художньо-конструкторських засобів, які дозволяють відрізнити промисловий зразок від найближчого аналога	0,3
Промисловий зразок має прототип, який збігається з цим промисловим зразком за великою кількістю істотних ознак	0,4
Промисловий зразок має прототип, який збігається з промисловим зразком за половиною істотних ознак	0,5
Промисловий зразок має прототип, який співпадає з промисловим зразком за меншою кількістю істотних ознак	0,6
Промисловий зразок не має прототипу	0,8

Таблиця 3

Коефіцієнт складності вирішень дизайнерського завдання (K_2)

Складність вирішень дизайнерського завдання	Значення коефіцієнта k_2
Зовнішній вигляд однієї простої деталі	0,2
Зовнішній вигляд складної або збірної деталі неосновного вузла	0,3
Зовнішній вигляд одного основного вузла або декількох неосновних	0,4
Зовнішній вигляд декількох основних вузлів	0,5
Зовнішній вигляд простої машини, приладу, верстата, апарата, споруди	0,7
Зовнішній вигляд складної машини, верстата, приладу, апарата, споруди	0,9
Зовнішній вигляд ліній, що проектуються	1,1
Зовнішній вигляд принципово нових об'єктів техніки	1,25

Коефіцієнт обсягу випуску (K_3)

Обсяг випуску продукції	Значення коефіцієнта k_3
Дослідний зразок	0,2
Настановна партія	0,3
Дрібна серія	0,4
Середня серія	0,6
Крупна серія	0,8
Масове виробництво	1,0

Вартість прав на товарний знак можна розрахувати за формулою:

$$PV = C \cdot K, \quad (16)$$

де C — собівартість розробки товарного знака, отримання правової охорони, витрати на рекламу і використання;

K — коефіцієнт, який розраховується за формулою:

$$K = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4, \quad (17)$$

де K_1 — коефіцієнт, який враховує термін використання товарного знака (з моменту початку широкомасштабної реклами з його використанням); K_2 — коефіцієнт, який враховує тривалість функціонування фірми (підприємства) на ринку (табл. 5); K_3 — масштабність використання товарного знака залежно від величини товарообігу (табл. 6); $K_4 = 1,4$ — константа, яка враховує інші, невраховані K_1 , K_2 і K_3 параметри.

Таблиця 5

Роки	1	2	3	...	10 і більше
K_1, K_2	1,0	1,2	1,3	...	2,0

Таблиця 6

Величина товарообігу на місяць, тис. дол. США	до 10	10–50	50–100	100–500	500–1000	Більше за 1000
K_3	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0

Здебільшого щодо об'єктів авторського права оцінка вартості прав зводиться до визначення розміру винагороди автору за використання цих об'єктів. Щодо об'єктів суміжних прав визначається розмір винагороди виконавцям, виробникам фонограм, відеограм або службам мовлення. Загалом до оцінки прав на об'єкти авторського права і суміжних прав може бути застосовано підходи та методи, які використовуються під час оцінки прав на об'єкти промислової власності з урахуванням низки особливостей.

Відповідно до методу роялті вартість прав на об'єкт авторського права і суміжних прав, за умови, що винагорода за використання прав виплачуватиметься у

вигляді платежів роялті, тобто рівними частками в кінці кожного періоду, може бути визначено за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{R_t}{100}, \quad (18)$$

де t — періоди (роки), протягом яких передбачається отримувати дохід від використання прав на ці об'єкти; C_t — база роялті в періоді t ; R_t — ставка роялті в періоді t , %.

Якщо передбачається виплата винагороди у вигляді паушального (разового) платежу, то для розрахунку можна використовувати формулу:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{R_t}{100} \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t}, \quad (19)$$

де i — ставка дисконту, %.

Порівнюючи цю формулу з попередньою, бачимо, що розмір паушального платежу буде меншим, ніж платежі роялті, оскільки в останню формулу вводиться множник - коефіцієнт дисконтування, величина якого менше за одиницю.

За базу роялті, в одних випадках, приймають суму валового збору, який надходить від продажу квитків за публічне виконання одного твору чи програми. В іншому разі це можуть бути доходи, отримані від того різновиду діяльності, в процесі здійснення якого відбувається використання об'єктів авторського права чи суміжних прав.

У разі відсутності таких доходів - загальна сума витрат на проведення заходу, під час якого відбувається використання об'єктів авторського права і суміжних прав. Ставки роялті в загальному випадку є предметом домовленості між ліцензіаром і ліцензіатом.

Оцінка прав на програми для ЕОМ. Програми для ЕОМ (програмні продукти) - це об'єкти авторського права, методики для оцінки вартості прав на які практично відсутні. Якщо програму розроблено для використання у власному виробництві або на замовлення, то її вартість може бути розраховано на основі активів, наприклад, за методом первісних витрат. Собівартість програмного продукту може включати:

- заробітну плату основних працівників (у нашому випадку програмістів, постановників завдань, дизайнерів, співробітників, які тестують готову програму, формують вихідні бази даних та ін.), а також нарахування на зарплату;
- прямі матеріальні витрати: вартість електроенергії та можливих інформаційних носіїв;
- інші витрати: на матеріали, що використовуються, відрядження основних розробників (якщо вони пов'язані зі створенням програми), послуги зовнішніх організацій (якщо вони беруть участь у створенні програми) тощо (табл. 7).

Приклад розрахунку вартості програми для ЕОМ

Стаття	Сума, дол. США
Заробітна плата програмістів	12 000
Нарахування на заробітну плату	4440
Амортизація програмного забезпечення	1000
Амортизація технічних засобів	1500
Електроенергія	600
Матеріали, що використовуються	300
Послуги зовнішніх організацій	1500
Разом:	21 340
Податок на додану вартість	3841
Всього:	25 181

Визначення вартості прав на використання літературних творів. Визначення вартості цих прав необхідне під час укладення договору на право використання твору між автором та видавцем або в інших випадках. Вартість прав може бути визначена за описаним вище методом роялті. Для цього потрібно визначити ставку роялті та базу роялті. За базу роялті зазвичай приймають обсяг продажів за період часу, що розглядається, а не вартість надрукованих примірників або запланованого тиражу.

Особливості оцінки прав на художні твори та об'єкти суміжних прав. Такі об'єкти права, як п'єси, опери, балет, концертні програми, фонограми та аудіограми, створюються не одним автором, а групою авторів. Наприклад, п'єсу створюють: автор тексту, режисер-постановник, художник-сценограф, художник з костюмів. Всі вони є співавторами. Під час оцінки такого об'єкта права виникає завдання визначення частки кожного зі співавторів у загальному платежі роялті. Цю частку може бути визначено відповідно до значень ставок роялті для співавторів.

Оцінка гудвілу. В ринковій економіці гудвіл відіграє важливу роль, і його змістовим наповненням по суті є результати творчої діяльності, тобто об'єкти інтелектуальної власності, не поставлені на бухгалтерський облік. Вартість гудвілу, як правило, враховують під час операцій купівлі або продажу підприємств. Розглянемо методику і приклад оцінки гудвілу, які базуються на формулі податкового відомства США.

Відповідно до цієї методики дійсна вартість гудвілу визначається з урахуванням прибутку підприємства після сплати податків за такою формулою

$$PV = \frac{P_{cp} - P_{MA}}{K}, \quad (20)$$

де P_{cp} — середньорічний приведений прибуток підприємства після оподаткування; P_{MA} — середньорічний прибуток, отриманий від ринкової вартості матеріальних активів на основі обраної стандартної норми прибутку для галузі; K — коефіцієнт капіталізації.

Розрахунок проводиться в такій послідовності:

- 1) визначається середньорічний прибуток підприємства за розрахунковий період (не менше ніж 5 років);
- 2) визначається середньорічна вартість матеріальних активів за той самий період;
- 3) визначається прибуток, який генерують матеріальні активи:

$$P_{\text{ма}} = C_{\text{МА}} \cdot H_{\text{п}}, \quad (21)$$

де $C_{\text{МА}}$ — середньорічна вартість матеріальних активів; $H_{\text{п}}$ — норма прибутку в середньому по галузі;

- 4) визначається вартість гудвілу за формулою 20. Нижче наведено приклад розрахунку вартості гудвілу (табл. 8, 9).

Таблиця 8

Розрахунок середньорічного прибутку $P_{\text{ср}}$

Фінансовий рік	Прибуток після оподаткування	Виправлення	Приведений прибуток
1	71 479	–	71 479
2	57 616	5692	51 924
3	66 540	743	65 797
4	72 920	10 791	62 129
5	58 720	9405	49 315
Всього за 5 років			300 644
Середньорічний прибуток за 5 років			60 129

Таблиця 9

Розрахунок середньої вартості матеріальних активів * $C_{\text{МА}}$

Фінансовий рік	Вартість всіх активів	Вартість нематеріальних активів	Пасиви	Вартість матеріальних активів
1	47 7869	37 512	74 992	365 365
2	49 7257	45 165	86 721	365 371
3	51 3470	52 711	86 343	374 416
4	64 0144	61 362	190 597	388 185
5	66 5152	79 605	207 560	327 987
Всього за 5 років				1 871 324
Середнє за 5 років				374 265

*Маються на увазі активи, поставлені на бухгалтерський облік

Розрахуємо прибуток на матеріальні активи (за нормою 10 %):

$$P_{\text{МА}} = 374\,265 \cdot 0,1 = 37\,426$$

Розрахуємо вартість гудвілу (з коефіцієнтом капіталізації 0,2):

$$PV = \frac{60129 - 37426}{0,2} = 113515$$

Цей метод має деякі обмеження, оскільки допускає визначення вартості через сукупний дохід, отриманий за рахунок усієї маси матеріальних і нематеріальних активів, що перебувають на балансі підприємства. У випадку, якщо підприємство не має на своєму балансі нематеріальних активів чи їхня вартість є невеликою, то така оцінка може бути досить точною. Розглянутий метод визначення вартості гудвілу є цілком застосовним для вітчизняних підприємств.

ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПРИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

ПЛАН

1. Інноваційні стратегії підприємства при комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.
2. Формування на підприємстві портфеля об'єктів права інтелектуальної власності на інновацію.
3. Введення в господарський обіг об'єктів права інтелектуальної власності на інновацію.
4. Обґрунтування доцільності та способу правової охорони інтелектуальної власності.

1. Інноваційні стратегії підприємства при комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності

Метою комерціалізації є отримання прибутку за рахунок використання об'єктів права інтелектуальної власності у власному виробництві, у разі продажу або передачі прав на їх використання іншим юридичним або фізичним особам.

Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності - це взаємовигідні (комерційні) дії всіх учасників процесу перетворення результатів інтелектуальної праці на ринковий товар.

Схематично способи комерціалізації прав на ОІВ представлено на рис. 1.

Всі способи комерціалізації ІВ можна умовно розділити на дві групи:

- 1) комерціалізацію ІВ як інноваційного продукту;
- 2) комерціалізацію ІВ у складі інноваційної продукції.

Перший шлях комерціалізації полягає в продажі або передачі в тимчасове користування прав на результати інтелектуальної власності, або в продажі власне самого результату інтелектуальної діяльності (наприклад, ноу-хау) у вигляді інформації.



Рис. 1. Основні способи комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності

Другий шлях - комерціалізація інтелектуальної власності шляхом її використання у виробництві інноваційної продукції. З огляду на отримання прибутку вважається, що комерціалізація шляхом використання об'єктів інтелектуальної власності у виробництві товарів і послуг є найвигіднішою. В такому разі весь прибуток від продажу інноваційного продукту, який отримано за допомогою об'єктів інтелектуальної власності, залишається у правовласника ОІВ. Оскільки обсяг випущеної продукції можна збільшувати, то і прибуток, що надходить від її реалізації, може в багато разів перевищувати вартість прав на ОІВ у порівнянні з передачею прав на використання ОІВ або продажем прав власності на ОІВ.

Слід зазначити, що такий спосіб комерціалізації пов'язаний з істотними початковими витратами на доопрацювання ОІВ, розробку технології виробництва тощо. Але в разі успіху дохід від продажу виробленої продукції компенсує ці витрати і, крім цього, може бути отриманий значний прибуток.

З огляду на використання прав на об'єкти інтелектуальної власності в якості капіталізованого активу підприємства розрізняють дві форми такої капіталізації: внесення інтелектуальної власності до статутного капіталу підприємства та передача прав на об'єкти інтелектуальної власності за договором.

Власник прав на будь-який об'єкт промислової власності (ліцензіар) може надати ліцензію (видати дозвіл на користування об'єктом інтелектуальної власності) будь-якій особі (ліцензіату), якщо він не хоче або не в змозі використати відповідний об'єкт.

Як правило, продаючи ліцензію, переслідують мету отримати прибуток, не втрачаючи капіталу на виробництво та освоєння ринку.

Продаж ліцензії - це шлях впровадження технології на ринку без продажу товарної продукції. Доходами від продажу ліцензій юридичні або фізичні особи окупають свої витрати на наукові дослідження.

Придбання або продаж ліцензії є діловою угодою. Факт продажу або купівлі ліцензії юридично оформлюється ліцензійним договором, який відрізняється від інших договорів купівлі-продажу тим, що продається або купується нематеріальний об'єкт. Ліцензіат отримує право на використання об'єкта інтелектуальної власності лише на обумовлений ліцензійним договором термін. Залежно від обсягу прав, які передаються,

розрізняють виключну, одиничну та невиключну ліцензії. Залежно від обсягу прав, які передаються, розрізняють: виключну, одиничну і невиключну ліцензії.

Виключна ліцензія видається лише одній особі та виключає можливість використання ліцензіаром об'єкта права інтелектуальної власності в сфері, яка не обумовлена цією ліцензією

Одинична ліцензія також видається тільки одному ліцензіату і виключає можливість видачі ліцензіаром іншим особам ліцензій на використання об'єкта права інтелектуальної власності в сфері, що обмежена цією ліцензією, але не виключає можливості використання ліцензіаром цього об'єкта в цій сфері.

Невиключна ліцензія не виключає можливості використання ліцензіаром об'єкта права інтелектуальної власності та видачі іншим особам ліцензій на використання цього об'єкта в цій сфері. За ліцензійним договором завжди передбачається виплата певної грошової винагороди ліцензіару.

Здебільшого продаж ліцензії здійснюється за розрахунковою договірною ціною, орієнтовуючись на ціни внутрішнього та зовнішнього ринків. Основними різновидами ліцензійних платежів є роялті, паушальний і комбінований платежі.

Роялті - різновид платежів, який платить ліцензіат ліцензіару протягом усього терміну дії ліцензійного договору або як відсоток від суми прибутку, або суми обігу від випуску продукції, або диференційованої ставки за одиницю ліцензійної продукції.

Паушальний платіж - це виплата ліцензіарові визначеної зафіксованої в договорі суми ще до початку масового випуску ліцензійної продукції.

Комбіновані платежі - найпоширеніші та передбачають виплату ліцензіару ліцензіатом первинного фіксованого платежу до початку виробництва і збуту ліцензійної продукції з подальшою виплатою залишку розрахункової ціни ліцензії як роялті після того, як буде налагоджено виробництво ліцензійної продукції.

Отже, ліцензіар має можливість отримувати відрахування від реального доходу ліцензіата протягом усього терміну дії ліцензійного договору.

Основною причиною слабкої комерціалізації є численні бар'єри на шляху перетворення інноваційних продуктів (інтелектуальної власності) на інноваційну продукцію.

До них відносяться:

- недостатня компетентність суб'єктів інноваційної діяльності;
- незадовільне фінансування цієї діяльності;
- недосконалість законодавства в цій сфері;
- неефективний інноваційний менеджмент (як державний, так і виробничий).

Патентовласник може отримати додатковий прибуток від використання свого об'єкта інтелектуальної власності за рахунок платежів за договором франшизи.

Правовласник (franchiser) дозволяє іншій особі (franchisee) використовувати права на промислові зразки, фірмові найменування, товарні знаки, технології, комерційну таємницю тощо.

Договір франшизи відрізняється від звичайного ліцензійного договору тим, що права передаються на пільговій, привілейованій основі. Користувач отримує вже готову технологію під відомим товарним знаком. Тому йому не потрібно відвойовувати місце на ринку, а його ризики зводяться до мінімуму.

Договір франшизи повинен містити умову про те, що якість товарів і послуг franchisee буде не нижчою за якість товарів і послуг franchiser, а останній здійснюватиме контроль за виконанням такої угоди.

Відносно новою формою комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності є лізинг. За договором лізингу передається різне технологічне обладнання, верстати, прилади тощо, які виконані на рівні винаходів і захищені патентами. Тобто

разом із технологічним обладнанням і процесом передається право користуватися об'єктом інтелектуальної власності. Вибір такої форми комерціалізації як лізинг дозволяє підприємцям-новачкам відкривати і розширювати свій бізнес, незважаючи на досить обмежений стартовий капітал, оперативно використовуючи у виробництві сучасні досягнення науково-технічного прогресу.

2. Формування на підприємстві портфеля об'єктів права інтелектуальної власності на інновацію

Портфель об'єктів права інтелектуальної власності (ОПІВ) - це пакет патентів та інших охоронних документів, що захищають низку науково-технічних розробок, у рамках яких створено інноваційну продукцію. Якщо підприємство випускає широку номенклатуру інноваційної продукції, то воно повинно мати такий портфель ОПІВ, який повністю захистив би увесь перелік продукції. Йдеться про правову охорону науково-технічних напрямів, які представляють науково-технічний потенціал підприємства.

Підхід до формування портфеля ОПІВ повинен ґрунтуватися на обслуговуванні всіх завдань, починаючи з виникнення ідеї нового товару і закінчуючи його реалізацією на ринку.

Він пов'язаний з:

- конструктивними і функціональними особливостями наукомісткої продукції, що створюється;
- особливостями технології виробництва продукції;
- вибраною технологією продажу на ринку;
- формуванням і монополізацією значного сегменту товарного ринку.

Для формування портфеля ОПІВ використовують кілька підходів.

Конструкційний підхід пов'язаний з особливостями конструкції виробу, тобто з об'єктами, які відносять до пристроїв.

Функціональний підхід враховує виконання дій із матеріальними об'єктами, тобто він відноситься до способу.

Технологічний підхід заснований на особливостях виробництва наукомісткої продукції.

Підхід із позиції технологій, продажів і формування сегментів ринку пов'язаний із захистом продукції фірмовим найменуванням, товарним знаком або географічним зазначенням. Припустимо, що одне з вітчизняних підприємств розробляє сучасні комп'ютери, які за низкою характеристик не поступаються світовим аналогам. Для забезпечення виходу на ринки нової комп'ютерної техніки поставлено завдання сформуванню портфеля ОПІВ, який захищав би розробника за всіма ключовими науково-технічними напрямками, які відносяться до створення нової моделі комп'ютера. Розробки за кожним із цих напрямів можуть захищатися патентами, свідоцтвами, в режимі комерційної таємниці або як сукупність об'єктів права інтелектуальної власності. Але цього мало. Захист буде посилено, якщо додатково використовувати фірмове найменування, товарний знак, а також патенти на технологічне обладнання, за допомогою якого будуть виробляти окремі вузли комп'ютера. Під час формування портфеля ОПІВ підприємству необхідно уважно проаналізувати, чи не будуть порушуватися чужі права інтелектуальної власності в результаті виробництва і продажу комп'ютерів.

Підприємство, яке виробляє наукомістку продукцію і прагне захистити і розширити свої позиції на ринку, повинно мати портфель ОПІВ, який містить кілька сотень, а можливо, і кілька тисяч патентів.

Загальні параметри портфеля ОПВ підприємства створюють у такій послідовності:

Перший етап. На підприємстві формують багато науково-технічних напрямів, які повністю перекривають всі напрями, що використовуються в повному технологічному циклі створення великої кількості наукомістких виробів і виведення їх на товарний ринок.

Другий етап. Визначають сфери перетину науково-технічних напрямів, які дублюються під час створення різних зразків техніки.

Третій етап. Оптимізують сформовані пакети патентів у межах загального портфеля ОПВ, мінімізуючи кількість патентів з окремих науково-технічних напрямів.

Четвертий етап. Розробляють загальну стратегію формування портфеля ОПВ. Її основне призначення - монополізація низки конкурентних науково-технічних напрямків на ринку інноваційних товарів. Це дозволить створити умови для монополізації відповідного сегмента товарного ринку.

П'ятий етап. Формують портфель ОПВ у межах розробленої науково-технічної стратегії. Якщо портфель ОПВ буде занадто великим, то можуть виникнути проблеми дублювання деяких його складових. Тому для впорядкування і спрощення управління ОПВ цей портфель доцільно розділити на спеціалізовані портфелі: об'єкти авторського права і суміжних прав, патенти та комерційні таємниці, засоби індивідуалізації тощо.

Такий розподіл роблять у декількох випадках.

По-перше, коли кількість ОПВ досягає декількох сотень і підприємство починає активно працювати з ними як із нематеріальними активами. Різні групи активів працюють із різними об'єктами права інтелектуальної власності, і саме ці групи розроблятимуть стратегію та політику виключних прав, спрямовану на захоплення відповідного сегмента ринку наукомісткої продукції.

По-друге, така необхідність виникає, коли велика фірма передає частину своїх виключних прав іншій фірмі.

По-третє, коли кілька фірм, які спеціалізуються на розробці наукомісткої продукції, формують спеціалізовані портфелі ОПВ, узгоджено працюючи на одному загальному сегменті товарного ринку.

Формування портфеля ОПВ повинне здійснюватися не стихійно, за принципом «чим більше - тим краще», а на підставі виваженої політики виняткових прав.

Зауважимо, що високоефективний портфель ОПВ можна сформувати лише шляхом реалізації на підприємстві агресивної патентної політики, яка ґрунтується на ефективному науково-технічному прогнозуванні та маркетингових дослідженнях. Підприємство повинне мати у своєму штаті експертів, здатних компетентно формувати портфель ОПВ, пов'язаний із продукцією, яка випускається або планується до випуску.

Головну увагу під час формування науково-технічних напрямів і відповідних портфелів ОПВ слід приділяти підвищенню конкурентоспроможності продукту (енергозбереженню, зменшенню металоємності, підвищенню якості, поліпшенню технічних характеристик, розширенню функціональних можливостей тощо).

Портфелі ОПВ повинні захищати продукцію, яка може вийти на товарні ринки в найкоротші терміни і з мінімальними інвестиціями. Формування портфелів ОПВ дозволить вітчизняним виробникам підготувати більше сегментів товарних ринків наукомісткої продукції і досягти змін їх структури на користь розвитку економіки.

3. Введення в господарський обіг об'єктів права інтелектуальної власності на інновацію

Створення об'єктів інтелектуальної власності, отримання прав на них, доведення ОПВ до їх використання - всі ці дії пов'язані з витратами. Патент на момент його отримання є збитковим. Щоб отримати від ОПВ прибуток або іншу вигоду, необхідно ввести їх у господарський обіг, тобто вивести на ринок.

Існує два основних способи введення об'єктів права інтелектуальної власності в господарський обіг:

- безпосередньо через передачу (продаж) прав на об'єкти інтелектуальної власності як інноваційних продуктів;
- опосередковано шляхом продажу інноваційної продукції, у виробництві якої використано об'єкти інтелектуальної власності (рис. 2).

Існують принаймні дві обставини, які перешкоджають комерціалізації ОПВ, - об'єктивна та суб'єктивна.

Об'єктивна полягає в існуванні численних бар'єрів на шляху комерціалізації ОПВ. **Суб'єктивна** обставина відноситься до помилкового розуміння комерціалізації.

Багато наукових працівників вважає, що спочатку необхідно створити щось нове, а потім шукати споживачів на це нововведення. З погляду маркетингу необхідно спочатку вивчити майбутній (на час виходу новації на ринок) попит споживачів, а потім під цей попит створювати новацію. Друга помилка полягає в тому, що багато наукових співробітників переконані, що тільки їхня розробка є найкращою, і, отже, тільки її треба просувати на ринок. Водночас міжнародний досвід показує, що лише 12 % винаходів доходять до ринку.

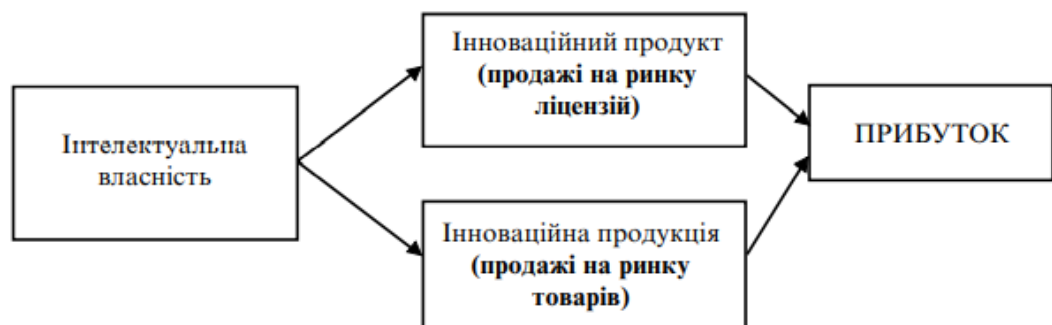


Рис. 2. Два способи введення об'єктів інтелектуальної власності в господарський обіг

Перший шлях введення ОПВ у господарський обіг було розглянуто раніше. Зупинимось детальніше на другому напрямі. Він є найвигіднішим з огляду на прибуток, який отримують від продажу інноваційної продукції, виготовленої з використанням ОПВ. Оскільки обсяг виготовленої продукції може бути значним, то пропорційно йому і прибуток може в багато разів перевищувати вартість прав на ОПВ як інноваційних продуктів. Цей шлях комерціалізації пов'язаний зі значними стартовими витратами (інвестиціями) на доведення ОПВ.

Наприклад, винаходу на стадії його застосування необхідні грошові ресурси на випробування, організацію технологічного процесу тощо. Однак у разі успішного виходу нової продукції на ринок за певний період не тільки компенсують початкові витрати, а й отримують значний прибуток для подальшого розвитку виробництва. При цьому весь отриманий прибуток залишається на підприємстві. Враховуючи ту обставину, що від ідеї до реалізації інноваційної продукції проходить зазвичай кілька років, ухваленню рішення про такий спосіб комерціалізації вимагає великого обсягу маркетингових досліджень на всіх етапах життєвого циклу інноваційного продукту - від ідеї до післяпродажного обслуговування.

Ухвалення рішення про виробництво інноваційної продукції пов'язане з численними ризиками. Тому, перш ніж ухвалити таке рішення, необхідно порівняти продукцію з аналогічною продукцією конкурентів, зробити економічну оцінку майбутнього проекту. Елементи такого аналізу розглядалися нами, коли йшлося про відбір комерційно значущих ідей. Враховуючи сказане, зазначаємо, що схему комерціалізації необхідно ретельно продумувати.

В умовах ринкової економіки з ланцюга: «науковий центр > науководослідний інститут > підприємство» випала вирішальна ланка - наво-дослідний інститут. Тому на сучасному етапі виникла необхідність пошуку нових шляхів введення результатів НДР у господарський обіг.

Низка питань, пов'язаних із введенням ОПВ у господарський обіг, розглянута в науковій літературі. Враховуючи світовий досвід, можна припустити, що в сучасних умовах перспективною є схема комерціалізації, за якою ОПВ розробляють у дослідницькому центрі (університеті, академії наук, науково-дослідному інституті тощо), потім разом із партнером (посередницькою фірмою), який має досвід комерціалізації ОПВ, створюють нову фірму, здатну довести ідею, розроблену в центрі, до стану «під ключ». Партнер (інноваційний менеджер) знаходить промислову компанію, зацікавлену у використанні нової технології, та інвестора для нової фірми. Нова фірма виплачує дослідницькому центру ліцензійні платежі за використання ОПВ. У разі успіху проекту фірма може зробити дослідницькому центру нове замовлення на НДР, і цикл повториться.

Таку модель комерціалізації результатів НДР успішно застосовують у Великобританії і США, насамперед для комерціалізації університетських наукових розробок. Якщо порівняти економічну ефективність розглянутих способів комерціалізації ОПВ, то вона буде значно (у разі) відрізнятися для різних способів комерціалізації (табл. 1).

З таблиці видно, що найменш ефективним є спосіб комерціалізації шляхом продажу інформації про розробку, тобто коли продають результати НДР, права на які не захищено охоронним документом - патентом або свідоцтвом.

Відносно низькою є ефективність такого способу комерціалізації, як передача прав на ОПВ за ліцензійними договорами. Набагато ефективнішим є спосіб комерціалізації ОПВ шляхом «вирощування» бізнесу на основі ОПВ, із подальшим продажем його великій компанії або на фондовій біржі.

Таблиця 1 Економічна ефективність різних способів комерціалізації ОПВ

Спосіб комерціалізації	Економічна ефективність, тис. дол. США
Продаж інформації про розробку	5–20
Передача прав на використання ОПВ	15–50
Використання ОПВ для виробництва інноваційної продукції на підприємстві	Весь прибуток залишається на підприємстві
«Вирощування» бізнесу для продажу великій корпорації	500–2000
«Вирощування» бізнесу для продажу на фондовій біржі	Понад 10 000

4. Обґрунтування доцільності та способу правової охорони інтелектуальної власності

Після завершення розробки об'єкта права інтелектуальної власності виникає завдання його правової охорони (оформлення прав).

Правова охорона необхідна для того, щоб запобігти можливому порушенню прав недобросовісним конкурентом. Можлива також відмова від правової охорони на користь охорони прав у режимі комерційної таємниці. Іноді таке рішення буває ефективнішим.

Існує кілька стратегічних напрямів правової охорони:

- захист від конкурентів;
- напад на конкурентів;
- створення іміджу компанії;
- оптимізація фінансово-господарської діяльності.

Відповідно до стратегії захисту від конкурентів здійснюють охорону прав на ті об'єкти інтелектуальної власності, які використовують у виробництві інноваційної продукції. Внаслідок цього власник прав отримує монополієне право на нову продукцію, захищаючи її одночасно і від конкурентів. Отримавши виключні права на використання винаходу, підприємство стає монополістом у невеликому сегменті. Але чим більше патентів буде у фірми, тим більше шансів закріпитися в цьому сегменті ринку.

Аналіз конкурентної боротьби на ринках технологій свідчить про те, що наявність не менше кількох десятків патентів визначає рівень монополізації ринку. Це той мінімум, який дозволяє утримувати скромні позиції в конкурентній боротьбі.

Отримавши один сильний патент А, підприємство забезпечує монополію на невеликій частині ринку, межі якої визначаються формулою винаходу. А для того, щоб утримувати ринок, необхідно навколо основного патенту створити «заслін» із патентів, які його доповнюватимуть, щоб захистити від конкурентів свій основний патент.

Стратегію нападу на конкурентів здійснюють шляхом отримання монополієних прав на результати досліджень і розробок, які поки не мали правової охорони і якими користуються або мають намір скористатися конкуренти.

Стратегія створення іміджу компанії. Багато компаній прагне перебувати в списку лідерів за кількістю отриманих патентів. Це формує позитивну оцінку технологічного рівня компанії з боку громадськості. Патенти є важливим свідченням зростання такого рівня щодо світового технічного рівня. Важливим є також факт їхньої наявності, оскільки в зарубіжній практиці це основний критерій оцінки ефективності роботи керівників і символ технічної переваги компанії над конкурентами. Є й зворотний бік медалі. Збільшення кількості об'єктів права інтелектуальної власності призводить до зростання витрат із підтримки дії прав на них. Тому необхідно перевіряти, чи дійсно ті чи ті об'єкти інтелектуальної власності потрібні для підприємства.

Оцінка доцільності правової охорони. Для відповіді на це запитання необхідно проаналізувати пов'язані з об'єктом інтелектуальної власності правові, економічні та ринкові аспекти. Рішення про необхідність правової охорони результатів творчої діяльності можна ухвалити за прикладом (табл. 2).

Таблиця 2 Приклад визначення необхідності правової охорони

На користь правової охорони (+)	Відмова від правової охорони (-)	Оцінка	
		(+)	(-)
Об'єкт охорони не є широко відомим	Об'єкт охорони вже широко відомий	+	
Є бажання мати виняткові права на об'єкт охорони	Виключні права на об'єкт охорони не мають особливого значення		-
Охорона попереджає можливість використовувати об'єкт охорони з боку конкурентів	Використання об'єкта охорони для конкурентів не важливе		-
Об'єкт охорони робить продукцію підприємства конкурентнішою	Об'єкт охорони ніяк не зміцнює позиції на ринку продукції підприємства	+	
Об'єкт охорони економічно вигідний і може мати конкурентну ціну	Об'єкт охорони коштує занадто дорого, щоби впровадити його у виробництво		-
Об'єкт охорони знижує витрати підприємства	Об'єкт охорони збільшує витрати підприємства	+	
Об'єкт охорони відповідає бажанням споживачів	Об'єкт охорони не відповідає бажанням споживачів	+	
Об'єкт охорони сприяє досягненню завдань підприємства	Об'єкт охорони ніяк не співвідноситься із завданнями підприємства	+	
Об'єкт охорони поліпшує становище компанії на ринку	Об'єкт охорони не впливає на становище компанії на ринку		-
Ринок дозрів і готовий прийняти технологію, яка містить об'єкт охорони	Ринок або не дозрів, або не готовий прийняти технологію, яка містить об'єкт охорони	+	
Об'єкт охорони поліпшує становище підприємства в сфері підписання угод	Об'єкт охорони не поліпшує становище підприємства в сфері підписання угод	+	
Об'єкт охорони має потенціал щодо ліцензування	Об'єкт охорони не має потенціалу щодо ліцензування		-
Об'єкт охорони має достатню цінність, щоб виправдати виділені на нього витрати	Об'єкт охорони не представляє інтересу для інвестування		-
Захищений об'єкт містить у собі нематеріальні активи	Захищений об'єкт не містить у собі нематеріальних активів	+	
	Сумарна оцінка	8	6

За даними табл. 2 результат 8:6 на користь правової охорони. При такому результаті враховано не всі вагомні компоненти факторів, які впливають на рішення щодо правової охорони. У разі рівності «за і проти» доцільніше спочатку охороняти об'єкт комерційною таємницею, яка дозволить зберегти фінансові ресурси, необхідні у випадку правової охорони. Надалі, якщо виникне необхідність у правовій охороні, то її можна буде здійснити. Перш ніж ухвалювати рішення щодо правової охорони і наступного використання об'єкта охорони, необхідно переконатися в тому, що використання об'єкта охорони не порушуватиме прав.

Обґрунтування способу прав охорони. На цьому етапі слід відповісти на такі запитання:

- чи можливо взагалі захистити отриманий результат інтелектуальної діяльності?
- якщо так, то яку форму охорони слід обрати?
- варто запатентувати нове рішення чи захистити його в режимі комерційної таємниці?
- чи треба реєструвати права на об'єкти авторського права?

Вибір форми охорони інтелектуальної власності є дуже важливим, оскільки дозволяє максимально посилити ступінь правової охорони результатів інтелектуальної діяльності.

В одній ситуації комерційна таємниця може забезпечити кращу охорону, ніж будь-який патент, навіть якщо доступними є обидва способи. В іншій ситуації патент може забезпечити кращу охорону, ніж комерційна таємниця. Рішення ухвалюють на основі планів використання охороноздатних результатів на ринку.

Оцінка доцільності отримання патенту. Щоб це з'ясувати, необхідно відповісти на два запитання:

- 1) чи відповідає об'єкт критеріям охороноздатності?
- 2) чи достатньо вигідна правова охорона з позиції стратегії бізнесу?

Патентування буде вигідним у разі дотримання умови:

$$V * P > C, \quad (1)$$

де V — вигода, яку отримає компанія в результаті патентування; P — ймовірність того, що цю вигоду буде отримано; C — сумарні витрати на розробку винаходу, отримання патенту та підтримку його дії.

Ця формула не претендує на точність, але може бути використана для попередньої оцінки.

Оптимальний період часу для здійснення правової охорони. Стратегічною помилкою вважають оформлення прав на об'єкт права інтелектуальної власності на ранніх етапах інноваційного процесу. Така помилка трапляється досить часто, іноді ще на концептуальній стадії, коли тільки виникла ідея винаходу. Винахідник подає заявку на винахід до патентного відомства, причому, якщо він не зробить цього відразу, то його випередять конкуренти. Це побоювання зрозуміле, але воно є помилковим, і ось чому. Патентне відомство публікує в офіційному бюлетені опис патенту, який містить формулу й опис винаходу, а також креслення, на які є посилання в описі винаходу. Тобто з цього моменту повна інформація про винахід стає відомою конкурентам. За час, поки патентовласник допрацьовуватиме свій винахід до стану придатності для промислового використання, конкурент матиме можливість обійти цей патент з усіма негативними наслідками для першого патентовласника.

На недоліки раннього патентування вказує також низька ймовірність на ранніх стадіях інноваційного процесу комерційної реалізації патенту. Вважають, що ймовірність успіху на концептуальній стадії не перевищує 10 %, на стадії лабораторного зразка - 20 %, на стадії дослідного зразка - 66 %, а при виході товару на ринок - 75 %.

Оптимальним є патентування в момент виходу товару на ринок. У такому разі в конкурента не залишиться часу на те, щоб спотворити винахід або створити контрвинахід. Але для цього слід точно спрогнозувати початок етапу виведення товару на ринок і відняти від нього інтервал часу, який, відповідно до обраної процедури патентування, є необхідним для отримання патенту. І саме в цей момент варто подавати заявку на винахід.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 448 с.
2. Єлецьких С.Я., Свинаренко Т.І. Інноваційне підприємництво. Тестові завдання з курсу. ДДМА, 2019. 34 с.
3. Заблоцький Б. Ф. Економіка і організація іноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 428 с.
4. Шкарлет С.М., Ільчук В. П. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Чернігів : Черніг. нац. технол.ун-т, 2015. 307 с.

Допоміжна

1. Мікульонок І. О. Інтелектуальна власність: навч. посіб. К.: Кондор, 2015. 242 с.
2. Ходаківський Є. І. Інтелектуальна власність: економіко-правові аспекти : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2014. 274 с.
3. Череп А. В. Пуліна Т. В., Череп О. Г. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2015. 442 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: www.nbuv.gov.ua
4. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <http://rada.gov.ua>
5. Офіційний сайт Міністерства фінансів. URL: <http://www.minfin.gov.ua/>
6. Офіційний сайт Асоціації українських банків. URL: <http://www.aub.com.ua>
7. Офіційний портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>
9. Світова організація торгівлі. URL: <http://www.wto.org>
10. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
11. Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/>
12. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/>
13. Офіційний сайт Українського об'єднання лізингодавців. URL: <http://www.leasing.org.ua>
14. Офіційний сайт Української асоціації інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.uaib.com.ua>
15. Офіційні Веб-сайти компаній з управління активами та інвестиційних компаній. URL: <http://www.prostobank.ua/spravochniki/kua>
16. Офіційні Веб-сайти лізингових компаній. URL: <http://investing.org.ua/ru/default/261>
17. Інформаційний сайт з менеджменту. URL: www.management.com.ua
18. Інформаційний бізнес-портал. URL: http://www.bnet.com/2405-13055_23-41874.html

19. MS VISIO - Програмний продукт для моделювання бізнес-процесів. URL: [http:// office.microsoft.com/en-us/visio/HA101656401033.aspx](http://office.microsoft.com/en-us/visio/HA101656401033.aspx).

20. Практичний приклад використання бізнес-моделювання. URL: [http:// www.terrasoft.ru/](http://www.terrasoft.ru/).

21. Business process modeling. URL: [http:// www.tibco.com/assets/bltb338d9d356cedca2/ business-process-modelling.pdf](http://www.tibco.com/assets/bltb338d9d356cedca2/business-process-modelling.pdf)