

О.Є. ГУДЗЬ

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Навчальний посібник

2018

УДК 330.341.1

Рецензенти:

Прокопенко Н.С. доктор економічних наук, професор;

Стецюк П.А. доктор економічних наук, професор.

Гудзь О.Є.

Інноваційне підприємництво: навчальний посібник. – 2018. – 206 с.

© Гудзь О.Є., 2018

Посібник «ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО» видано за сприяння міжнародного проекту «Перепідготовка і соціальна адаптація військовослужбовців та членів їхніх сімей в Україні» (проект «Україна — Норвегія») за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Королівства Норвегія та Міжнародного фонду соціальної адаптації.

Книгу видано виключно для безкоштовного поширення серед учасників проекту. Заборонено здійснювати її продаж з метою отримання вигоди.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
------------------------	----------

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	8
---	----------

1.1. Сутність інновацій та інноваційного процесу	8
1.2. Формування і розвиток інноваційного підприємництва	19
1.3. Вектори і вибір напрямів інноваційного розвитку підприємств	34
1.4. Світові тенденції розвитку інноваційного підприємництва	45

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	57
---	-----------

2.1. Завдання, принципи та механізм управління інноваційним підприємством.....	57
2.2. Моделі управління інноваційним підприємством	70
2.3. Організаційно-ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємства.....	84
2.4. Мультиканальне фінансове забезпечення інноваційного підприємництва.....	97
2.5. Ризикозахищеність інноваційного підприємства.....	123

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	151
---	------------

3.1. Стратегічний набір розвитку інноваційного підприємництва	151
---	-----

3.2. Інформаційно-аналітична підтримка розвитку інноваційного підприємництва	161
3.3. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку інноваційного підприємництва	173
3.4. Активізація інноваційного підприємництва на основі мережевого підходу	183

РОЗДІЛ 4. ПОБУДОВА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА КРЕАТИВНІЙ ОСНОВІ

195

4.1. Креативність як основа інноваційного підприємництва	195
4.2. Креативний менеджмент у контурі інноваційного підприємництва	210
4.3. Менеджмент ідей в системі управління інноваційними проектами підприємства	224
4.4. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів інноваційного підприємництва	245

ПІСЛЯМОВА

256

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

259

ПЕРЕДМОВА

Сьогодні інновації асоціюються з доходом і багатством. Раніше інноваторами були поети, мислителі, ремісники і вчені, нині – бізнесмени. Визначальна риса сучасного бізнес середовища в якому неупинно розповсюджуються взаємозв'язки і взаємозалежність індивідів та підприємств це інноваційність, яка швидко приносить фінансові здобутки. Це зумовлено трансформацією економіки, її переходом від екстенсивного до інтенсивного розвитку, появою принципово нової технологічної, соціальної і культурної основи буття людей. Феномен інноваційності оповив економіку. Проявом інноваційності стали підвищення креативності мислення і конкурентної поведінки підприємств. Йдеться про нову якість економічного простору, в якому ми живемо. Специфікою інноваційного підприємництва є його самодостатність, домінування, прагнення до розвитку.

Чому ж сьогодні інновації стали частиною бізнесу? Розмірковуючи про інновації, ми одразу згадуємо як новаторські ідеї успішні бізнесмени переводять у гроші, це – Ілон Маск, Білл Гейтс, Воррен Баффетт та інші. Давайте, згадаємо ким були великі мислителі епохи Відродження? Поетами, художниками, композиторами, філософами і драматургами, і поруч з цим інженерами, авторами, вчителями і лідерами. Бізнес зробив істотний внесок у людську винахідливість. Фактично, інновація як новаторське втілення ідей, які несуть цінність, генерується за допомогою синтезу різноманітних знань та умінь для креативнішого підходу до розв'язання певних проблем.

В усіх людей є задатки винахідників. Інновації найактивніше генеруються тоді, коли ми стикаємося з перешкодами, так люди винайшли вогонь, щоб не замерзнути. Людство боролось з проблемами і здійснювало вирішальний стрибок у різноманітних сферах діяльності. Саме тому ми з гордістю сприймаємо інновації.

Легко розпочинати інноваційне підприємництво, коли ти молодий, не обтяжений зобов'язаннями і в тебе багато часу. Але що робити,

якщо ти вже працюєш, маєш певні зобов'язання, а щось змінити у житті потрібно?

Спробуйте уявити своє майбутнє через 10-15 років. Вам необов'язково розповідати комусь про це, просто подумайте про своє майбутнє. Усі люди без виключення талановиті та креативні від природи, і основна місія будь-кого в цьому світі – це віднайти свої таланти, розвинути їх, примножити та поділитися з іншими. Саме для цього потрібно займатися інноваційним підприємництвом, щоб розвивати свої таланти, постійно їх примножувати і обов'язково заробляти на цьому достатньо коштів.

Саме сподівання на краще, на нове сприяли появі різного роду інноваційних проєктів, як утопічних, так і раціонально вивірених, в яких концентрувалися прагнення людини на гідне буття. Очевидно, цим і пояснюється широка зацікавленість до проблем інноваційного підприємництва сьогодні. В чому ж сутність інновацій та інноваційного процесу, і які причини зумовили таку увагу до інноваційного підприємства в усьому світі? Як визначити вектори і обрати напрями інноваційного розвитку підприємств? Саме ці питання розглянуто у першому розділі представленого посібника.

Інноваційні зміни відбуваються скрізь і всюди, оскільки досягнення науки і технологій змушують підприємців пристосовуватись до нової реальності, і тому у другому розділі посібника розглянуто організаційно-економічні основи функціонування інноваційного підприємства, визначено завдання, принципи та механізм управління інноваційним підприємством, окреслено моделі управління інноваційним підприємством, представлено організаційно-ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємства, розкрито можливості мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємства, акцентовано на необхідності його ризикозахищеності.

У третьому розділі даного посібника розглянуто пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва, зокрема, наголошено на важливості розробки стратегічного набору розвитку інноваційного підприємництва та його інформаційно-аналітичної підтримки, розкрито особливості та можливості державно-приватного партнерства як інструменту розвитку інноваційного підприємництва, обґрунтовано доцільність його активізації на основі мережевого підходу.

Нині унікальні здібності й креативність висококваліфікованих спеціалістів роблять підприємців більш залежними від них, ніж раніше. Ця обставина вимагає по-новому подивитись на перспективи подальшого розвитку креативності на підприємстві та змушує кардинально переорієнтувати свій менеджмент, цінності і мислення. Саме тому у четвертому розділі посібника окреслено можливості й переваги побудови інноваційного підприємництва на креативній основі, визначено можливі напрями креативного бізнесу, розглянуто менеджмент ідей в системі управління інноваційними проектами підприємства та обґрунтовано необхідність зміни цінностей та орієнтирів інноваційного підприємництва в епоху становлення цифрової економіки, оскільки сучасні цінності не лише не вписуються в існуючу систему, а створюють нові виклики.

Отже, ми є свідками інтенсивних змін у бізнес середовищі, чим далі, тим більше людство відходить від традиційних парадигм підприємництва і виробляє нові його традиції, звички, методи, форми тощо.

Усі люди не можуть вміти робити одне й те саме, у кожного є свої таланти. У когось це хист до малювання, танців, співу, архітектури; а хтось любить працювати з людьми, обробляти цифри, займатися садівництвом або ж фермерством. На жаль, більшість із нас все життя займається не тим, що приносить задоволення, а тим, що банально дає гроші. Таким чином, ми не використовуємо свій потенціал і, що важливіше, не проживаємо власне життя.. Ваша задача віднайти Ваші внутрішні таланти, розкрити свою креативність і на цій основі заробляти гроші і стати щасливими. Саме у цьому і має Вам допомогти представлений посібник.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Досліджуючи етимологію слова «новація», знаходимо, що воно запозичене із західноєвропейських мов. Водночас, французьке, німецьке та англійське «novation» походять від пізньолатинського «novātio» (оновлення, новація, зміна, нововведення), пов'язаного з дієсловом «novo», «novāre» (оновлювати, поновлювати, робити новим; замінити новим), що є похідним від «novus» (новий). Слово «інновація» ж походить від західноєвропейського «innovation», що означає дослівно процес або результат упровадження новацій (novation). Лінгвісти інновацію визначають як нововведення, новизну, новину (відчутна наявність результату); як зміну, оновлення, відновлення (наявність процесу). Зауважимо, що дефініція «інновація» окреслюється науковцями в економічному, історичному та соціальному зрізі. Саме тому її багатоаспектність зумовила виникнення різноманітних визначень, які іноді мають істотні розбіжності між собою. Водночас, в наукових публікаціях спостерігається, що дефініція «інновація» має не лише строкату термінологічну структуру, а й часову та просторову, що підтверджують ранні його згадування.

Так, Ю. Карпова стверджує, що «вперше визначення поняття «інновація» було використано у мовному просторі ще в XIII ст., як вигадка чогось нового, що випереджало свій час». Підтверджують таку позицію А. Ніколаєв і Б. Лісіцин, обґрунтовуючи, що «вперше поняття «інновація» було згадано у французькій мові в XIII ст. і перекладалось, як – оновлення, зміна, ... а в англійській мові воно зустрічається вже в XVI ст., і трактувалось, як нове в мові та праві». Д. Кокурін переконує, що «поняття «інновація» з'явилося в наукових дослідженнях в XIX ст. і означало проникнення деяких елементів однієї культури в іншу».

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

Ю. Бажал зазначає, що фундатором теорії економічного розвитку є М. Туган-Барановський, погляди якого поділяли Дж. М. Кейнс і У. Ростоу. Нині, більшість дослідників сходяться, на тому, що, саме наукові розвідки М. Туган-Барановського стали платформою теорії економічного розвитку, і саме його думки наштовхнули Й. Шумпетера в минулому столітті до розгляду дефініції «інновація» як економічної категорії.

У наукових публікаціях поняття «інновація» було вперше вжито австрійським економістом Й. Шумпетером у праці «Кон'юнктурні цикли» (1939 р.), де під інноваціями мались на увазі «зміни з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків та форм організації у виробництві». Й. Шумпетер інтерпретував інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, яка створена підприємницьким духом; втілення наукового відкриття, винаходу в новій технології або виді виробу; нову функцію виробництва з іншою якістю засобів виробництва, що досягається через введення нових засобів виробництва або систем його організації, а не через дрібне поліпшення наявного устаткування чи організаційної схеми. Інновації розглядалися вченим у динаміці як інноваційні процеси (наприклад, створення нового продукту, а не «новий продукт»; запровадження нового методу, а не «новий метод»; освоєння нового ринку; проведення реорганізації; отримання нового джерела сировини). Й. Шумпетер у своєму науковому трактаті «Теорія економічного розвитку» розглядав п'ять типів нових комбінацій: «виробництво принципово нового продукту або відомого продукту в новій якості; освоєння у виробництві нового методу; вихід на новий ринок збуту; відкриття нового джерела сировини; освоєння у виробництві нової організаційної структури.

Еволюція поняття «інновація» зумовила появу різноманітних підходів до його тлумачення. Так, підтримували вузький підхід Й. Шумпетера окремі представники класичної школи, зокрема, М. Хучек, зазначав, що «інноваціями, є наступні зміни: технології, техніці, організації, екології, економіці, а також соціальної сфери підприємств; П. Друкер, стверджував, що «інновації, це засіб підприємців досліджувати зміни, як в економіці, так і в суспільстві, з метою подальшого їх використання в бізнесі або в різних сферах обслуговування»; В. Хіпель,

визначав інновацію, як «застосування нового продукту або процесу на практиці»; В. Кантер окреслює інновацію, як «процес практичної реалізації будь-якої ідеї, що передбачає вирішення певної проблеми»; Ла П'єрре визначає інновацію, як «зміни у внутрішній структурі господарчого механізму, які забезпечують перехід від початкового у новий стан»; Р. Ротвелл і П. Гардинер стверджують, що інновація це не тільки комерціалізація в масштабах існуючого технічного процесу в цілому, а й вдосконалення окремих складових»; П. Вітфілд розкриває інновації, як результат використання творчої думки. Характерним для розглянутих визначень є необхідність змін, які зумовлюють якісь покращення на певному мікро чи макрорівні.

Інших поглядів притримуються прихильники широкого підходу, які визначають інновацію як комплексне явище, яке охоплює економічну, соціальну та інші сфери діяльності підприємства.

До таких науковців слід віднести: Б. Твісса, який розглядає інновацію, як «практичну реалізацію ідей, винаходів, котрі сприятимуть створенню досконаліших зразків, технологій, орієнтованих на прибуток та охоплюючих весь виробничий ланцюг: від досліджень і розробок до маркетингу»; П. Уайта, який стверджує, що «інновація передбачає освоєння новизни в практиці»; Х. Барнета, який обґрунтовує, що «будь-яка якісно нова ідея вже є інновацією»; В.Д. Хартмана і Х. Д. Хауштайна, які окреслюють інновацію «через призму освоєння у виробництві ідеї, пропозиції, науково-дослідного рішення, моделі»; Г. Ріггса, який переконаний, що «інновація це комерційне втілення нової ідеї»; М. Хольштейн-Бека, який зазначає, що «інновація, це будь-яка культурна цінність, яка в даних просторово-часових межах окреслюється як новація»; В. Томпсона і Ф. Котлера, які відмічають, що «інновація це будь-яка нова цінність (ідеї, процеси, продукти чи послуги)».

Нині, знаходимо й безліч сучасних визначень поняття «інновації», переважно науковці розглядають їх як: процес; система; зміна або результат.

Цікаво, що спектр наявних у публікаціях тлумачень терміну «інновації» сучасними авторами, не змінює його змістове наповнення, і водночас враховує сучасні економічні закономірності. Слушним є ствердження О. Лапко, яка відмічає, що «існуючі в світі підходи до визначення поняття «інновацій» умовно поділяються на статичний та

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

динамічний. Перший підхід передбачає розгляд інновації з позиції отриманого результату інноваційної діяльності, а саме: новий продукт, нова технологія, новий метод. Другий підхід передбачає розгляд інновації в динаміці, тобто як процес (процес освоєння нових виробів, нових технологій, нових методів управління).

В. Савчук трактує інновацію, як «нове явище, що впроваджується суб'єктом господарювання у власну діяльність з метою підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках», фактично це є статичний підхід до визначення інновацій.

Прихильником статичного підходу є Ю. Яковець, який стверджує, що інновація це «внесення нових елементів (видів, способів) в різні сфери людської діяльності, що підвищують результативність ідеї». А. Харин і І. Коленський визнають, що інновація, це «певна культурна цінність (матеріальна чи нематеріальна), котру люди в означений період часу та в конкретному місці розглядають як нову».

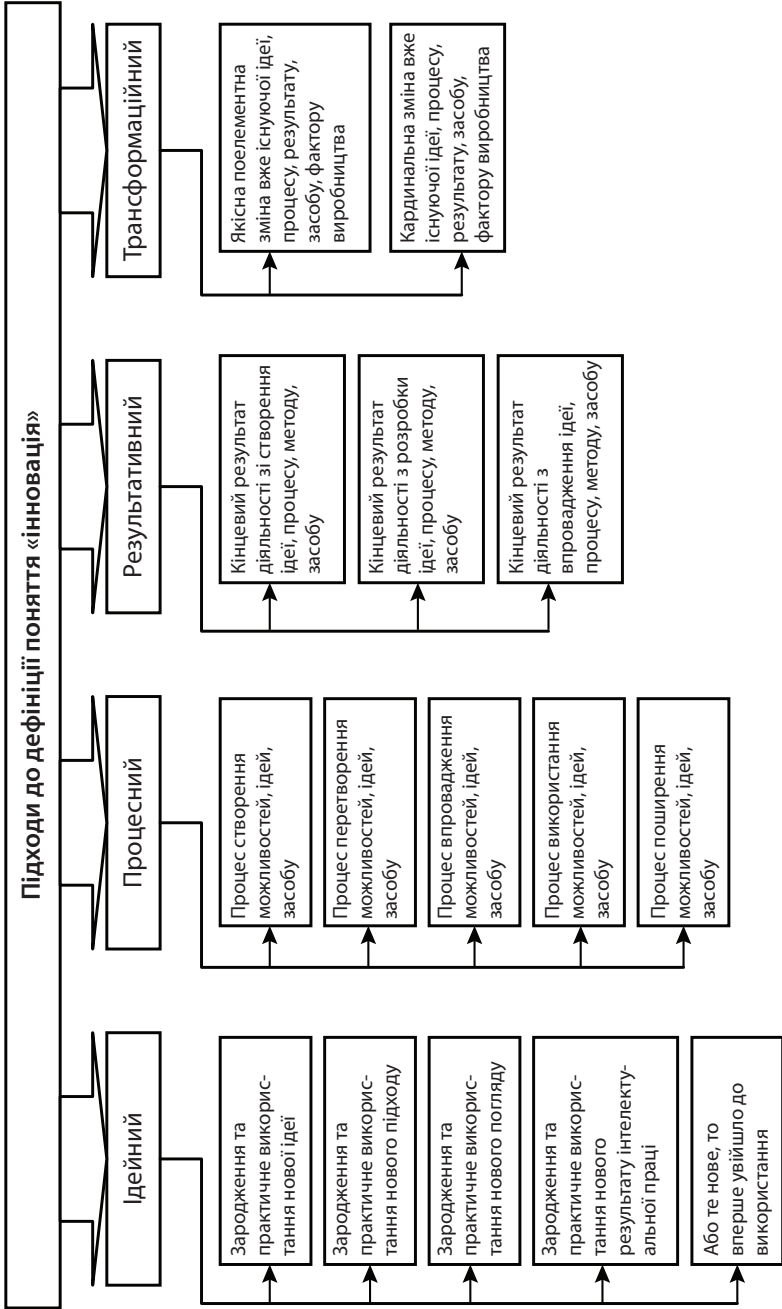
Таким чином, у сучасних публікаціях інновація окреслюється як освоєння чогось нового, тобто розкривається в широкому аспекті.

Прихильники динамічного підходу, конкретизують свої трактування. Зокрема, А. Сумець розглядає інновації як «суттєві зміни умов в інфраструктурі та функціях». І. Гурков та В. Тубалов досліджують інновації у зрізі «змін в існуючій практиці підприємства». Такої ж позиції дотримуються І. Балабанов, В. Гриньов, О. Пампура, які визначають інновації «через призму використання результату інтелектуальної діяльності»; С. Ілляшенко, І. Вініченко та Т. Медведкін, окреслюють інновації як «кінцевий результат у вигляді товарів, робіт, послуг». З метою узагальнення існуючих підходів щодо тлумачення терміну «інновації», М. Чорна та С. Глухова розробили варіант їх систематизації (рис. 1.1). Багатоаспектність трактування терміну «інновації» зумовлює розбіжності й його використання у інших термінологічних конструкціях.

Аналіз існуючих визначень дозволяє дійти висновків щодо необхідності їх відповідності встановленим вимогам:

- спрямованість інновацій на досягнення економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або інших видів ефекту, що, у свою чергу, підвищує ефективність функціонування підприємства, яке їх упроваджує;

Рис. 1.1. Систематизація підходів до тлумачення терміну «інновація».



Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

- охоплення усіх сфер діяльності підприємства (організаційно-технічної, економічної, виробничої, соціальної, технологічної, екологічної тощо);
- спрямованість на створення конкурентоспроможних товарів і послуг, які б задовольняли потреби споживачів.

Поняття «нововведення» та «інновації» слід розмежовувати: нововведення є предметом інновації. Нововведення та інновації мають різні життєві цикли. Зокрема, нововведення охоплюють розроблення, проектування, виготовлення, використання, старіння; інновації включають стадії зародження, дифузії, рутини. Таким чином, інновація – це кінцевий результат нововведень, спрямований на досягнення відповідного ефекту та створення нового або вдосконаленого продукту (послуги, технології тощо), що задовольняють нові потреби чи запити споживачів, може охоплювати усі сфери діяльності підприємства і сприяє розвитку та підвищенню його ефективності.

Динамічні інтеграційні процеси в економічному просторі мають безпосередній вплив на розуміння поняття «інновація» і зумовлюють генерування нових підходів. Групою національних експертів було запропоновано «Керівництво Фраскати», щодо науки і техніки. Згідно цьому підходу дефініція «інновація» розглядається як «кінцевий результат інноваційної діяльності, який втілено у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку; нового або вдосконаленого технологічного процесу, який набув практичного використання; в новому підході в соціальній сфері».

Як бачимо, такий підхід не враховує генерування нових різновидів інновацій, зокрема, організаційних, маркетингових, управлінських, комунікаційних. Пізніше, аналітики Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) та Статистичного бюро Європейських співтовариств (Євростат) запропонували регламент під назвою «Керівництво Осло».

Даний регламент є понятійно-термінологічним базисом для управління інноваціями на різних рівнях та окреслює інновацію, як «освоєння чи використання нового або значно покращеного продукту (товару чи послуги) або процесу, нового маркетингового методу чи нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках».

Нині, методологія системного опису інновацій ґрунтується на міжнародних стандартах. Базисом для міжнародного зіставлення показників науки і техніки, аналізу їх організації та фінансування, науково-технічної політики є Керівництво Фраскаті «Пропонована стандартна практика для обстежень, досліджень та експериментальних розробок», уперше прийняте в м. Фраскаті (Італія) у 1963 р.

У межах Організації економічного співробітництва та розвитку була створена група національних експертів, що підготувала офіційні рекомендації за показниками науки і техніки. Звичайно, що враховуючи зміни в стратегії науково-технічної політики на національному та міжнародному рівнях, накопичення практичного досвіду в країнах ОЕСР, перегляд міжнародних статистичних стандартів, положення Керівництва Фраскаті періодично уточнюються.

Пропозиції ОЕСР щодо упорядкування даних у сфері технологічних інновацій були затверджені в Осло в 1992 р. і названі «Керівництво Осло». «Керівництво Осло» прийнято країнами Північної Європи за сприяння Фонду розвитку промисловості як посібник для збирання інформації про технологічні інновації, оскільки дослідження ОЕСР довели істотні розбіжності в меті, методах, визначеннях ключових понять інноваційної діяльності.

Креативні ідеї щодо генерування інновації можуть з'являтися на підґрунті:

- діагностики потреб та запитів споживачів, тобто існуючого та потенційного попиту на конкретний продукт (послугу). Інакше кажучи, інновації можуть генеруватися у відповідь на існуючі чи нові потреби чи запити споживачів, такий варіант називають еволюційним;
- діагностики функціонування підприємства (зокрема, при виявленні браку чи реклаमाцій тощо);
- інформації із засобів масової інформації, періодичних видань, відвідування ярмарок, тренінгів, виставок, конференцій, симпозиумів тощо;
- творчої діяльності зі створення нового продукту, який має задовільнити новий попит, який відсутній у споживачів і може з'явитися з появою цього нововведення. Тобто, фактично це формування нової ринкової ніші, такий варіант називають ра-

дикальним, революційним.

Еволюція дозволяє максимально задіяти потенціал, що закладений в ідеї існуючого продукту і підготувати умови для переходу до абсолютно нових ідей. Тому підприємству для стійкого й динамічного інноваційного розвитку потрібне поєднання еволюційного та радикального (революційного) напрямів.

Ще К. Маркс помітив значну відмінність між витратами первісної побудови машини та витратами її тиражування. Витрати інноваторів можуть бути настільки значними порівняно з досягнутими результатами, що вони часто зазнають крах, а досягають успіху їх послідовники. Водночас, використання лише еволюційного напрямку не здатне забезпечити стрімке якісне зрушення в інноваційному розвитку підприємства. Таким чином, потрібно гармонійно поєднувати еволюційний та революційний варіанти освоєння інновацій.

Генерування креативної ідеї зумовлює, переважно, появу якісно нових продуктів, тоді як рекомбінація існуючих ідей дозволяє, швидше захоплювати існуючі ринкові ніші. При цьому, креативні ідеї це не тільки результати наукових досліджень. Вони можуть генеруватися на основі будь-якої інформації (наприклад, виявлених тенденцій розвитку ринків, результатів маркетингових досліджень, нових технологічних рішень, творчої діяльності персоналу підприємства тощо). Ця інформація може бути не об'єктивною (науково підтвердженою).

Це можуть бути інтуїтивні передчуття, уявлення, гіпотези, життєвий досвід, припущення. Тобто, креативна ідея – це суб'єктивна конструкція зовнішнього середовища. Можливість адаптації креативної ідеї передбачає багаторівневість, ієрархічність систематизації інновацій: нові для підприємства, для регіону, для країни, без аналогів у світі.

Законом України «Про інноваційну діяльність» визначені поняття інноваційної продукції та інноваційного продукту.

Інноваційний продукт – це результат виконання інноваційного проекту і науково-дослідної розробки нової технології, який відповідає наступним вимогам:

- є реалізацією (освоєнням) об'єкта інтелектуальної власності, на які виробник продукту має державні охоронні документи

чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або реалізацією відкриттів;

- розроблення продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень;
- в Україні цей продукт вироблено вперше або якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоспроможним і має суттєво вищі техніко-економічні показники.

Інноваційна продукція – продукція, що відповідає наступним вимогам:

- вона є результатом виконання інноваційного проекту;
- виробляється в Україні вперше або є конкурентоспроможною і має суттєво вищі техніко-економічні показники від існуючої аналогічної продукції.

Інноваційна продукція може бути результатом тиражування чи застосування інноваційного продукту. Інноваційною продукцією може бути визнано інноваційний продукт, якщо він не призначений для тиражування.

Інколи в наукових публікаціях поняття «нововведення», «винахід» та «відкриття» вживаються як синоніми, водночас більшість вчених вважають, що між ними існує різниця. Винахід – це нове технічне рішення конкретного завдання, яке дає позитивний ефект, покращує якість продукції чи змінює умови праці. Він характеризується новими технологічними можливостями, вирішенням конкретних виробничих проблем. Винаходами є нові прилади, інструменти, механізми, процеси, машини, обладнання, методи, матеріали, сплави тощо.

Відкриття – це встановлення не відомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопиченню теоретичних знань. На думку П. Друкера, наукове відкриття може бути вимірне тим, що воно додає до пізнання явищ природи.

За переконанням Й. Шумпетера, «інновація не передбачає нічого, що варте називатися винаходом, а винахід не обов'язково індукує нововведення, він сам по собі не становить ніякого ефекту».

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

Багато дослідників відкриття та/або винахід розглядають як один з етапів інноваційного процесу. Зокрема, інноваційний процес представляють наступним чином: відкриття → винахід експериментальний зразок → промисловий зразок → новинка → нововведення → інновація.

Інновації вирішують в економічному просторі наступні завдання:

- забезпечення зростання та якісного оновлення продукції як на рівні окремого підприємства, так і на рівні національної економіки загалом;
- сприяння прогресивним структурним економічним зрушенням, що стосуються найголовніших економічних пропорцій: відтворювальних, вартісних, галузевих;
- втілення новітніх досягнень науково-технічного прогресу і на цій основі підвищення ефективності виробництва на мікро- і макрорівнях.

Загальноновизнано, що сутність будь-якої категорії виявляється в її функціях. Функція економічної категорії виражає зовнішній прояв її властивостей у зазначеній системі відносин. Виділяють наступні ключові функції інновацій: відтворювальна, інвестиційна та стимулююча.

Окреслюючи поняття «інновація», слід зауважити, що, переважно, у науково-методичних екскурсах до їх ключових характеристик відносять: науково-технічну новизну; досягнення цільової ефективності; можливість комерційної реалізації. Такий підхід відображає єдність процесів «наука-виробництво-споживання».

Завдання, які має вирішити підприємство під час освоєння інновацій та відповідно результати, від інноваційного розвитку, які мають проявитись, представлені на рисунку 1.2.

Здійснення підприємством інноваційного розвитку безпосередньо впливає на його інноваційний потенціал, конкурентні позиції, можливості максимізації прибутку. Отже, спостерігається тісний зв'язок інновацій та конкуренції: з одного боку, конкуренція виступає спонукальним механізмом до освоєння інновацій, а з іншого – інновації дають значні конкурентні переваги.

У разі, коли інноваційна діяльність підприємства здійснюється у вигляді окремої або спеціалізованої часті підприємства як новато-

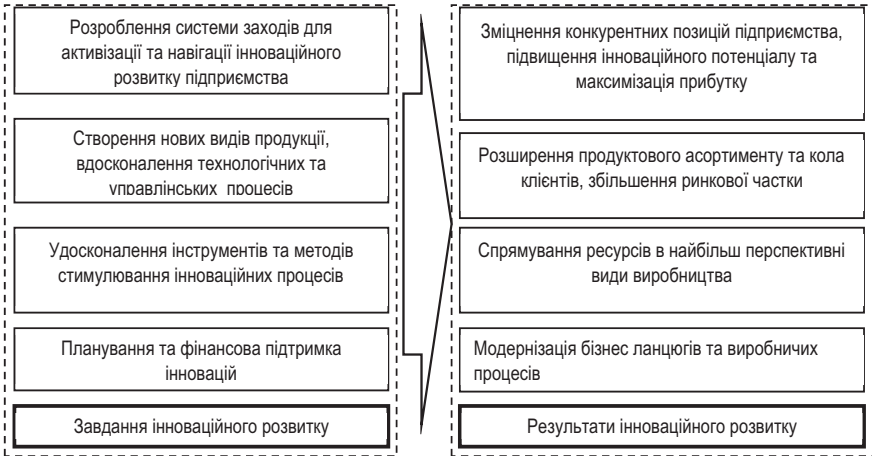


Рис. 1.2. Завдання та результати інноваційного розвитку підприємства

ра, така діяльність складається з інноваційного процесу, що охоплює весь комплекс відносин виробництва та споживання і є періодом від зародження ідеї до її комерціалізації.

При цьому відзначимо, що інноваційний процес є підґрунтям нових наукових досліджень й конструкторських розробок та невід’ємною складовою інноваційної діяльності. Значущість сучасної інноваційної діяльності полягає у скороченні життєвого циклу товарів та послуг, що пояснюється швидким насиченням ринку товарами, загостренням конкуренції, панівної ролі засобів інформації та комунікацій, швидкою зміною технологій тощо.

У науково-методичній літературі з теорії інноватики існує багато різноманітних підходів до визначення цього явища, однак їх суть зводиться до одного висновку, а саме: інноваційний процес пов’язаний із створенням, освоєнням і поширенням інновацій, необхідними властивостями яких є науково-технічна новизна, практичне їх застосування та комерціалізація. Інноваційний процес – це послідовний ланцюг подій, в якому новація з ідеї перетворюється на розробки і з’являється у вигляді конкретної продукції, технології чи послуги. Систематизований інноваційний процес – це цілеспрямований і організований пошук змін і безперервна діагностика потенціалу цих змін як джерела соціальних і економічних перетворень. Тобто ін-

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

новаційний процес має чітку орієнтацію на кінцевий результат прикладного характеру, який забезпечує певний технічний і соціально-економічний ефект.

Трансформації, які спостерігаються в діяльності вітчизняних підприємств, зумовлені поглибленням глобалізації, загостренням конкуренції у світовій економіці, потребують переходу на інноваційний розвиток, котрий, як переконує досвід, вважається єдиною можливістю для забезпечення їх конкурентоспроможності та економічного зростання.

1.2. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Одним з найістотніших чинників нарощення конкурентних переваг підприємства є його спроможність щодо результативності освоєння інновацій.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» – інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг.

Переважно вчені вважають, що підприємство, яке обрало інноваційний шлях розвитку, має дотримуватись у своїй діяльності наступних принципів:

- адаптивності – прагнення до підтримки певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності економічного суб'єкта, і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);
- динамічності – динамічне приведення у відповідність мети, економічних інтересів і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (включаючи його власників, менеджерів, спеціалістів, працівників);
- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримання обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами

тами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;

- саморегуляції – коректування організаційно-ресурсних підсистем управління підприємства відповідно до коливань параметрів конкурентного середовища;
- саморозвитку – стабільне забезпечення умов тривалого функціонування і розвитку підприємства (відповідно до його місії і економічних інтересів).

Необхідність формування інноваційного підприємництва зумовлена:

- поглибленням глобалізаційних та інтеграційних процесів в економічному просторі;
- посиленням інтенсивних факторів розширеного відтворення виробництва, які сприяють впровадженню результатів науково-технічного прогресу у всіх галузях економіки;
- підвищенням ролі наукових розробок щодо зростання ефективності нововведень і впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та нової техніки;
- скороченням життєвого циклу продукції;
- підвищенням технічної оснащеності виробництва;
- необхідністю розвитку креативності винахідників і новаторів;
- специфікою інноваційного процесу, якому притаманна висока ризиковість, невизначеність витрат і яскраво виражена багато варіантність результатів;
- швидким моральним старінням техніки і технологій тощо.

Зазвичай, основою інноваційного підприємництва є нововведення в характеристиках продукції чи послуг, що дозволяє сформувати новий ринок, задовольнити нові споживачькі потреби. Інновації слугують специфічним інструментом для підприємництва, причому не інновації як такі, а інноваційний процес, що спрямований на організований пошук і впровадження нововведень, постійна націленість на їх широке освоєння.

Під інноваційним підприємництвом розуміють процес генерування та комерційного освоєння різноманітних нововведень, які

приносять додаткові вигоди.

Інноваційне підприємництво – це специфічний творчий процес створення чогось якісно нового, економічний процес, основою якого є креативність, постійний пошук нових альтернатив і можливостей, орієнтація на постійне освоєння інновації. Інноваційне підприємництво пов'язане з готовністю підприємця брати на себе фінансову, моральну і соціальну відповідальність та ризикувати щодо імплементації інноваційного проекту чи модернізації існуючих. У широкому контексті інноваційне підприємництво визначають як суспільний технологічний економічний процес, що зумовлює продукування кращих за своїми якісними характеристиками товарів, послуг чи технологій шляхом широкого освоєння нововведень.

В наукових публікаціях виокремлюють три ключові види інноваційного підприємництва:

1. Освоєння інноваційної продукції – це процес оновлення та нарощення ринкового потенціалу підприємства, що забезпечує стабільний розвиток підприємства, збільшення обсягу прибутку, розширення ринкового сегменту та клієнтського кола, зміцнення економічної незалежності, підвищення іміджу, створення нових робочих місць, зміцнення конкурентного статусу тощо.

2. Освоєння інноваційних технологій – це процес оновлення економічного потенціалу, який зумовлює підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, економію ресурсів, що дає можливість збільшити обсяг прибутку підприємства, удосконалити безпекові аспекти бізнесу, здійснювати заходи щодо захисту довкілля, ефективно використовувати внутрішні інформаційні й комунікаційні ланцюги.

3. Освоєння організаційних, маркетингових, соціальних, управлінських інновацій – це процес планомірного удосконалення організаційного дизайну підприємства, що дає змогу розширити ринкові можливості, примножити унікальні компетенції та конкурентні переваги, підвищує креативність персоналу підприємства.

«Однак, непослідовність держави в розробці та здійсненні науково-технічної та інноваційної політики, відсутність системи стимулювання інноваційних процесів та підтримки високотехнологічних виробництв призвело до вкрай негативних структурних змін в економіці — занепаду високотехнологічних підприємств і водночас

посилення та домінування низькотехнологічних сировинних підприємств. Цим зумовлене зниження попиту на наукові дослідження і розробки й фактичне згортання інноваційної діяльності в промисловості» [65].

Серед чинників, які впливають на формування інноваційного підприємництва, вчені виокремлюють чинники зовнішнього і внутрішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища можуть здійснювати прямий та опосередкований вплив на формування інноваційного підприємництва (табл. 1.1).

Високий рівень економічного розвитку країни створює сприятливі умови для бізнес діяльності, конкурентної боротьби, що спонукає до формування інноваційного підприємництва та ефективного освоєння інновацій для нарощення конкурентних переваг. Слабка економіка зумовлює переважання ресурсомістких видів економічної діяльності, що гальмує інноваційні процеси. Саме науково-технічний прогрес та розвиток науки забезпечує генерування нових знань, які є основою формування інноваційного підприємництва.

Нині не сформовано інституційних засад для розвитку інноваційного підприємництва в Україні, не створено сприятливих умов для зростання кількості інноваційних підприємств.

У 2014 р. інноваційною діяльністю займалися 1609 підприємств, або 16,1% обстежених (у 2011 р. – 1679 підприємства, або 16,2%). Розгляд статистичних даних переконує, що протягом 2011 – 2014 рр. в Україні зменшилась кількість підприємств, що займаються інноваційною діяльністю. У розрізі регіонів суттєве зменшення відбулось у Миколаївській, Хмельницькій, Черкаській областях. Проте спостерігались висхідні тренди щодо інших регіонів, де кількість підприємств, що займаються інноваціями, протягом вказаного періоду зросла.

Це – Дніпропетровська, Київська, Львівська, Харківська області та м. Київ. Серед регіонів вищою за середню в Україні частка інноваційно активних підприємств була в Херсонській, Запорізькій, Івано-Франківській, Харківській, Миколаївській, Сумській, Кіровоградській, Одеській, Львівській областях, а також у м. Києві.

Зрівняно з 2011 р. кількість підприємств, що витрачали кошти на інноваційну діяльність, зменшилась на 4,2%. Обсяг інноваційних ви-

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

Таблиця 1.1

Чинники зовнішнього середовища, що впливають на формування інноваційного підприємництва

Групи чинників	Чинники	Основні складові чинників
Фактори непрямого впливу	тип економіки	аграрна; індустріальна; постіндустріальна (інноваційна, інтелектуальна)
	стан економіки	темпи інфляції; ставки податків, податкові пільги; рівень зайнятості; економічний спад або підйом; кредитні ставки; доходи населення тощо.
	науково-технічний прогрес	науково-технічні новини; поява нових матеріалів; технологічні нововведення; поява нових систем передачі та обробки інформації тощо.
	політичні фактори	політичний курс на формування інтелектуальної економіки; групи особових інтересів (лоббі); політична стабільність; соціальна напруженість.
	соціально-культурні фактори	установки, життєві цінності; умови життя населення; рівень освіти; рівень інформаційної культури тощо.
	міжнародне оточення	транснаціональні корпорації; зміна економічної політики держав Європейського Союзу, США і Росії стосовно України; напрямок інтеграції тощо.
Фактори прямого впливу	демографічні	міграція населення; тривалість життя (чоловіків, жінок); структура населення за віком, зайнятістю, освітою тощо.
	закони та інші нормативно-праві акти	закони у сфері охорони інтелектуальної власності; постанови уряду; президентські укази; міністерські та відомчі інструкції та нормативи; нормативні документи місцевих органів влади.
	постачальники	постачальники технологій; постачальники капіталу; постачальники трудових ресурсів.
	споживачі	індивідуальні споживачі; соціальні групи; інституціональні споживачі, у тому числі: міжгалузеві концерни і корпорації, підприємства з виробництва електроенергії, металургії, машинобудування тощо
	конкуренти	основні конкуренти, які володіють найбільшою часткою ринку; конкуренти, які найбільш динамічно розвивають свою діяльність.

Джерело: сформовано на основі [41]

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

трат у 2014 р. становив 7,7 млрд. грн., що майже в 2 рази менше показника 2011 р. (у 2011 р. – 14,334 млрд. грн.) [67].

Найбільше коштів витрачено підприємствами м. Києва, Дніпропетровської, Вінницької та Харківської областей; серед видів економічної діяльності – підприємствами машинобудування (29,5% загального обсягу витрат). У 2014 р. для здійснення інновацій підприємства з 7,7 млрд. грн. витратили понад дві третини – на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, 15,9% – на здійснення науково-дослідних розробок (далі – НДР) власними силами, 6,9% – на придбання результатів НДР у інших підприємств (організацій), 0,6% – на придбання інших зовнішніх знань (нових технологій) та 10,1% – на навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, діяльність щодо ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати) [67]. Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишалися власні кошти підприємств – 6540,3 млн. грн. (або 85,0% загального обсягу витрат на інновації). Кошти державного бюджету отримали 9 підприємств, місцевих бюджетів – 12, загальний обсяг яких становив 349,8 млн. грн. (4,6%); кошти вітчизняних інвесторів отримали 6 підприємств, іноземних – 11, загалом їхній обсяг становив 146,9 млн. грн. (1,9%); кредитами скористалося 39 підприємств, обсяг яких становив 561,1 млн. грн. (7,3%). У 2014 р. 1609 підприємств реалізували інноваційну продукцію в обсязі 25,669 млрд. грн., або 2,5% загального обсягу промислової продукції [67].

У 2015 р. інноваційною діяльністю займалися 824 підприємства, або 17,3% обстежених. Серед регіонів вищою за середню в Україні частка інноваційно активних підприємств була в Миколаївській, Харківській, Кіровоградській, Івано-Франківській, Запорізькій, Херсонській, Сумській, Одеській, Львівській і Тернопільській областях.

У 2015 р. на інновації підприємства витратили 13,8 млрд. грн., у т.ч. на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 11,1 млрд. грн., на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,0 млрд. грн., на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 0,1 млрд. грн. та 0,6 млрд. грн. – на навчання

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, діяльність щодо ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати).

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишалися власні кошти підприємств – 13427,0 млн. грн. (або 97,2% загального обсягу витрат на інновації). Кошти державного бюджету отримало 11 підприємств, місцевих бюджетів – 15, загальний обсяг яких становив 589,8 млн. грн. (0,7%); кошти вітчизняних інвесторів отримали 9 підприємств, іноземних – 6, загалом їхній обсяг становив 132,9 млн. грн. (1,9%); кредитами скористалося 11 підприємств, обсяг яких становив 113,7 млн. грн. (0,8%).

Аналізуючи наведену інформацію, можна зробити висновок про зниження інноваційної активності регіонів та нерівномірність їх інноваційного розвитку. Водночас, частка підприємств, що впроваджували інновації, зросла, та у 2015 р. склала 15,2%. Впровадження нових технологічних процесів характеризується скачкоподібною динамікою. У 2015 році впроваджено 1217 процесів, що менше у порівнянні зі всіма роками дослідження. Але кількість маловідходних, ресурсозберігаючих процесів у 2015 р. зросла на 11 (порівняно з 2014 р.) та на 28 (порівняно з 2000 р.) процесів. У 2010-2015 рр. спостерігається також зменшення виробництва інноваційних видів продукції до 3136 найменувань, що менше майже у 5 разів, порівняно з 2000 р. У 2014-2015 рр. найбільше впроваджено виробництва нових видів техніки за досліджуваний період. Частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації за цей період також впала до 1,4% у 2015 р. Це у 7 разів менше, порівняно з 2000 р. та у 2,7 разів менше порівняно з 2010 р.

У 2016 році інноваційною діяльністю займалися 834 підприємства, або 18,9% обстежених [67]. Ними було впроваджено 4139 інноваційних видів продукції, з яких 978 – нових виключно для ринку, 3161 – нових лише для підприємства. Із загальної кількості впровадженої продукції 1305 – нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо, з яких 22,3% нових для ринку. Найбільшу кількість інноваційних видів продукції впроваджено на підприємствах Запорізької, Львівської, Харківської, Дніпропетровської областей та м.Києва;

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

за видами економічної діяльності – на підприємствах з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань, харчових продуктів, металургійного виробництва. У розрізі видів економічної діяльності слід виокремити підприємства з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (47,5%), автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (38,2%), комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (37,5%), інших транспортних засобів (36,1%).

Серед регіонів вищою за середню в Україні частка інноваційно активних підприємств була в Харківській, Тернопільській, Миколаївській, Запорізькій, Івано-Франківській, Одеській, Житомирській, Львівській, Чернівецькій, Херсонській областях та м. Києві; у розрізі видів економічної діяльності – на підприємствах з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, автотранспортних засобів, коксу та продуктів нафтоперероблення.

Протягом 2016 року на інновації підприємства витратили 23,2 млрд. грн., у тому числі на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 19,8 млрд. грн., на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,4 млрд. грн., на придбання існуючих знань від інших підприємств або організацій – 0,1 млрд. грн. та 0,9 млрд. грн. – на іншу інноваційну діяльність (включаючи проектування, навчання, маркетинг та іншу відповідну діяльність).

Найбільше коштів витрачено підприємствами Дніпропетровської, Харківської, Вінницької областей та м. Києва; серед видів економічної діяльності – підприємствами металургійного виробництва, добування природного газу, виробництва харчових продуктів, машин та устаткування, виробництва автотранспортних засобів. Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишалися власні кошти підприємств – 22036,0 млн. грн. (або 94,9% загального обсягу витрат на інновації).

Значний спад інноваційної діяльності підприємств спостерігається у 2017 році (табл. 1.2). На інновації підприємства витратили всього 9,1 млрд. грн., у т.ч. на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 5,9 млрд. грн. (64,7% загального обсягу інноваційних витрат), на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,2

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

Таблиця 1.2

Впровадження інновацій на промислових підприємствах*

Рік	Частка підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів	у т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	з них нові види техніки	Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2000	14,8	1403	430	15323	631	9,4
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016	16,6	3489	748	4139	1305	6,1
2017	16,2	1831	611	2387	832	4,7

*Дані наведені за результатами державного статистичного спостереження за формою № ІНН «Обстеження інноваційної діяльності підприємств»

Таблиця 1.3

Розподіл обсягу фінансування інноваційної діяльності в промисловості

Джерела фінансування	2010 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Усього	8045,5	100,0	9562,6	100,0	7695,9	100,0	13813,7	100,0	23229,5	100,0
у тому числі за рахунок										
державного бюджету	87,0	1,1	24,7	0,3	344,1	4,5	55,1	0,4	179,0	0,7
місцевих бюджетів	5,7	0,1	157,7	1,6	5,7	0,1	38,4	0,3	0	0
власних коштів	4775,2	59,4	6973,4	72,9	6540,3	85,0	13427,0	97,2	22036,0	94,9
коштів інвесторів:										
- вітчизняних	31,0	0,4	123,7	1,3	8,2	0,1	74,3	0,5	0	0
- іноземних держав	2411,4	30,0	1253,2	13,2	138,7	1,8	58,6	0,4	23,4	0,1
інших джерел	735,2	9,0	1029,9	10,7	658,9	8,5	160,3	1,2	991,1	4,3

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

млрд. грн. (23,8%), на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 21,8 млн. грн. (0,2%).

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат також залишалися власні кошти підприємств – 7704,1 млн. грн. Обсяг коштів вітчизняних та іноземних інвесторів становив 380,9 млн. грн., кредитів – 594,5 млн. грн., державного і місцевих бюджетів – 322,9 млн. грн.

Вагомим чинником що впливає на формування інноваційного підприємництва вважається наявність фінансових ресурсів у підприємств для фінансування наукових досліджень та розробок (табл. 1.3).

Дані таблиці 1.3 підтверджують, що для фінансування інноваційної діяльності підприємства переважно, використовують власні кошти. Їх частка в структурі джерел фінансування складає від 59,4% у 2010 р. до 97,2% у 2015 р. Державна підтримка формування інноваційного підприємництва, практично, відсутня.

Показники, що демонструють рівень інноваційного розвитку України проілюстровано у таблиці 1.4. Так, частка витрат на науку та

Таблиця 1.4

Показники інноваційного розвитку України

Показники	Рік				
	2005	2008	2011	2014	2016
Витрати на науку та дослідження, % від ВВП	1,9	1,66	0,8	0,69	0,48
Частка витрат держави на науку та дослідження у загальних державних витратах, %	1,9	1,61	0,8	0,5	0,16
Кількість дослідників, зайнятих у інноваційній діяльності, тис. осіб	105,5	94,1	92,4	58,7	63,7
Частка зайнятих працівників у інноваційній діяльності відносно працездатного населення, %	0,51	0,42	0,49	0,31	0,31
Середній обсяг витрат на науку та дослідження на 1 дослідника, тис. грн.	100,1	120,7	80,6	131,1	181,0
Кількість патентних заяв на високотехнологічну продукцію на 1 млн. мешканців	164	179	167	112	105
Кількість осіб, що мають науковий ступінь, тис. осіб	80,3	91,1	95,03	69,4	97,9

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

дослідження відносно ВВП за період з 2005 по 2016 рр. демонструє нисхідну тенденцію, скоротившись з 1,9 % до 0,48 %. Аналогічна нисхідна тенденція спостерігається у показниках кількості дослідників, зайнятих у інноваційній діяльності та частки зайнятих у інноваційній діяльності, відносно кількості працездатного населення.

Показники інноваційного розвитку демонструють те, що в Україні наявний науковий потенціал використовується не ефективно, оскільки за значної кількості дослідників та патентних заяв, обсяг реалізованої інноваційної продукції залишається низьким.

Впроваджувані вітчизняними підприємствами інновації традиційно розподіляють на організаційні, маркетингові, інновації процесів і продуктові інновації (табл. 1.5). Згідно офіційної статистики, чинниками, які найбільше перешкождали освоєнню інновацій, були

Таблиця 1.5

Кількість підприємств, які впроваджували різноманітні інновації

Показники	2012 р.	2013 р.	Відн. відх., %	2014 р.	Відн. відх., %	2015 р.	Відн. відх., %	2016 р.	Відн. відх., %
Кількість підприємств, що впроваджували:									
- організаційні інновації	58	64	10,3	48	-25	52	8,3	56	7,8
- маркетингові інновації	47	56	19,1	52	-7,1	54	3,8	57	5,6
- інноваційні процеси, з них:	175	198	13,1	199	0,5	203	2,01	205	1,0
нові або вдосконалені методи обробки або виробництва продукції	159	172	8,2	146	-15	159	8,9	153	-3,8
- інноваційні види продукції, з них:	259	253	-2,3	241	-4,7	414	27,4	426	2,9
нові на ринку	100	101	1	76	-24	114	50	120	5,3
- нові технологічні процеси, з них:	1247	753	-39	656	-12	400	-39	410	2,5
маловідходні, ресурсозберігаючі	268	260	-2,9	205	-21	155	-24	174	12,3
Кількість підприємств, що реалізували:									
- інноваційну продукцію, у т. ч. продукцію, що була:	317	351	10,7	325	-7,4	570	75,4	485	-14,9
новою на ринку	128	131	2,3	115	-12	176	53,1	184	4,5

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

вартісні, а саме: нестача власних коштів (80,1 % обстежених підприємств), великі витрати на нововведення (55,5%), недостатня фінансова підтримка держави (53,7%), високий економічний ризик (41%), тривалий термін окупності нововведень (38,7%), відсутність коштів у замовників (33,3%).

Також заважала недосконалість нормативно-правового поля (40,4%), брак попиту на продукцію (16%), відсутність кваліфікованого персоналу (20%), можливостей для інтеграції, кооперації та кластеризації з іншими підприємствами і науковими організаціями (19,7%), нестача інформації про ринки збуту (17,4%), та інформації про нові технології (17,3%).

За технологічними рівнями найбільша кількість інноваційно-активних підприємств зосереджена у середньовисокотехнологічному секторі, найменша – у низькотехнологічному, зокрема за секторами виробництва: високотехнологічне – 132 інноваційно-активних підприємства, що становить 20,6% від кількості обстежених підприємств. Зокрема у галузі з виробництва літальних апаратів, включаючи космічні – 48,7% інноваційно-активних підприємств, із фармацевтич-

Таблиця 1.6

Впровадження нових технологічних процесів та освоєння виробництва нових видів продукції у промисловості

Види впроваджених інновацій	Рік							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Впроваджено нових технологічних процесів	2043	2510	2188	1576	1743	1217	3489	1831
у тому числі маловідходних ресурсозберігаючих і безвідходних	479	517	554	502	447	458	748	611
Освоєно виробництво інноваційної продукції, найменувань	2408	3238	3403	3138	3661	3136	4139	2387
з них нових видів техніки	663	897	942	809	1314	966	1305	832

ного виробництва – 40,9%; високо-технологічне – 401 (29,1%); середньо-технологічне – 343 (16,2%); низько-технологічне – 882 (14,8%).

Розглядаючи статистичні дані за період 2010 – 2017 рр. у таблиці 1.6 доходимо висновку, що найбільше підприємства займалися впровадженням у виробництво інноваційної продукції.

Ключовими чинниками, які перешкоджають впровадженню ін-

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

новацій вітчизняними підприємствами є: нестача власних матеріально-технічних і фінансових ресурсів, відсутність ідей, низька затребуваність інновацій та конкуренції на ринку, обмежені можливості залучення інвестицій та кредитів, нестача кваліфікованих працівників і партнерів для співпраці [60].

Зауважимо, що кількісний і якісний склад трудових ресурсів визначає можливості підприємства для залучення працівників, здатних освоювати інновації та займатися творчою працею. Низька якість і дефіцит спеціалістів звужують можливість формування інноваційного підприємництва.

Ефективна державна політика сприяє зростанню кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів, як основи інноваційного підприємництва. Відсутність ефективних демографічних заходів призводить до старіння та деградації працездатного населення, що зумовлює занепад у всіх сферах економічної діяльності. Результативні державні заходи в сфері підготовки, перепідготовки і працевлаштування працівників сприятимуть збільшенню кваліфікованих працівників здатних освоювати інновації. Неефективна політика зайнятості зменшує результативність використання існуючих працівників та спеціалістів, зумовлює «відплив мізків», тобто зумовлює виїзд висококваліфікованих працівників за межі країни в пошуках кращих можливостей працевлаштування, що унеможлиблює розвиток інноваційного підприємництва.

Кількість спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи зменшилась майже у 3 рази (табл. 1.7). При цьому, якщо чисельність осіб, які мають ступінь доктора наук майже стабільна, то чисельність кандидатів наук зменшилась на 39,3%. Така ситуація спричинена тим, що особи працездатного віку, які мають ступінь кандидата наук, від'їжджають за кордон в пошуках привабливих можливостей.

Визнані в світі наукові школи, різнопланова система підготовки кадрів дозволяють говорити про Україну, як про країну з вагомим науковим потенціалом. Основними формами підготовки наукових і науково – педагогічних працівників вищої кваліфікації є аспірантура і докторантура.

Після набуття державою незалежності спостерігався стрімкий

Таблиця 1.7

Наукові кадри

Показники	Рік								
	1995	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Кількість працівників наукових організацій	293,1	170,6	141,1	134,7	129,9	123,2	109,6	101,6	97,9
Кількість спеціалістів, які виконують наукові та науковотехнічні роботи	179,8	105,5	89,6	85,0	82,0	77,9	69,4	63,9	63,8
з них мають науковий ступінь									
доктора наук	4,1	4,2	4,5	4,4	4,5	4,5	4,3	4,1	4,1
кандидата наук	22,9	17,0	17,0	16,1	15,9	15,9	14,7	13,9	12,8
Кількість працівників, які виконують науковотехнічні роботи за сумісництвом	41,7	68,5	69,4	68,2	61,1	57,1	48,5	41,7	34,1
з них мають науковий ступінь									
доктора наук	4,2	6,9	7,5	7,3	6,7	6,6	5,7	5,4	3,0
кандидата наук	18,6	25,7	29,7	30,1	26,1	25,3	22,3	18,9	7,4

розвиток мережі закладів, що здійснюють підготовку наукових кадрів. За десять років (з 2000 р. до 2010 р.) кількість аспірантур зросла більше, ніж на 26% (з 418 до 530), докторантур – на 26% (з 209 до 263). Водночас, кількість закладів, що мають аспірантуру у 2015 р. сягала вже 490, що на 7,5% менше, порівняно з 2010 р. Кількість закладів, що мають докторантуру, навпаки за останні п'ять років збільшилась на 7,6%. Відповідно, коливається і кількість бажаючих отримати певний науковий ступінь: чисельність аспірантів зросла на 24% (з 23 до 28,5 тис.), докторантів – на 42% (з 1,1 до 1,56 тис.) за період з 2000 по 2015 рр. Найбільше число аспірантів навчається у галузі економічних та технічних наук. Очікуваним підсумком навчання в аспірантурі та докторантурі є захист дисертації. За ствердженням Н.Є. Машенко, протягом останніх шістнадцяти років намітилась тенденція до збільшення частки тих, хто закінчив аспірантуру та докторантуру із захистом дисертації: кандидатської – з 16% у 2000 р. до 26,1% – у 2015 р.,

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

докторської – відповідно з 9% до 30%.

Н.Т. Рудь переконаний, що розподіл аспірантур та докторантур за регіонами нерівномірний. Більшість з них у 2015 р. зосереджена у м. Києві – відповідно 222 і 110, Харківській області – 63 і 40, Львівській – 33 і 22, Одеській – 27 і 19, Дніпропетровській – 28 і 14. В інших регіонах їх кількість обчислюється одиницями, хоча немає жодного регіону, де були б відсутні аспірантура або докторантура.

Отже, в Україні за останні роки здійснюється активна підготовка наукових кадрів, але проблема полягає в тому, що значна частина науковців не має можливості використовувати свої розробки на виробництві, оскільки їх впровадження потребує суттєвих обсягів інвестицій.

Загальна кількість працівників організацій, які виконували наукові та науково-технічні роботи, на кінець 2015 р. становила 101,6 тис. осіб, що менше на 28% порівняно з 2010 р., з яких 53,0% – дослідники, 9,9% – техніки, 18,7% – допоміжний персонал, 18,4% – інші працівники. У 2015 р. частка виконавців наукових досліджень і розробок (дослідників, техніків і допоміжного персоналу) у загальній кількості зайнятого населення становила 0,5%, у тому числі дослідників – 0,33%.

Отже, співпраця з навчальними установами у вигляді фінансування конкретних навчальних проектів, запровадження стипендіальних програм для кращих студентів, проведення тренінгів тощо, дозволить підготувати висококваліфікованих фахівців, які в майбутньому стануть основою формування інноваційного підприємництва. Взаємодія з науково-дослідними установами забезпечує підприємству доступ до нових знань і технологій. Відсутність взаємодії з навчальними закладами ускладнює процес пошуку і відбору молодих фахівців високого рівня професійної підготовки. Відсутність взаємодії з науково-дослідними установами зумовлює значні витрати коштів на навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, ситуація, що склалася у контексті формування інноваційного підприємництва на вітчизняних теренах, робить нагальною розробку такої державної політики, яка б забезпечувала інституційну підтримку, розширене відтворення інноваційної діяльності та незворотній вплив інновацій на прискорене економічне зростання

країни.

У зв'язку з цим головним завданням є консолідація зусиль законодавців, урядових, наукових, бізнесових кіл суспільства на оптимальному комплексному вирішенні методологічних, стратегічних і тактичних проблем формування інноваційного підприємництва, виробленні стратегії інноваційного розвитку України в умовах глобалізаційних викликів, що дає змогу відкрити перспективи для впровадження інноваційної моделі розвитку країни і тим самим забезпечити її конкурентоспроможність.

1.3. ВЕКТОРИ І ВИБІР НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Напрямок інноваційного розвитку підприємства – це визначений шлях або рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які спричиняють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його конкурентних позицій та формують умови для прогресивного розвитку.

Напрями інноваційного розвитку підприємства систематизують за різними ознаками. Так, відповідно до стратегічної спрямованості інноваційного розвитку розрізняють напрями:

- збалансованого інноваційного розвитку (використовують в умовах безперервних і поступових технічних змін);
- наступального інноваційного розвитку (використовують, якщо виникає ситуація швидких стрибкоподібних змін, коли необхідне вміння подолання технологічних розривів, досягнення випередження або збереження лідерства);
- захищаючого інноваційного розвитку (є використанням результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволятиме за короткий час відтворити досягнення цих підприємств та вийти на ринок слідом за ними без претензій на завоювання лідируючих позицій);
- абсорбуючого інноваційного розвитку (являє собою імітацію інноваційних перетворень і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу).

За масштабами виокремлюють наступні напрями інноваційного

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

розвитку: локальні, що спрямовані на внутрішні зміни на підприємстві; глобальні, які покликані змінити не тільки внутрішню структуру підприємства, а й призводять до змін у зовнішньому середовищі.

Згідно з рівнем охоплення розрізняють: стратегічні (покликані на реалізацію перспективних цілей); оперативні або тактичні (виникають із поточної діяльності підприємства і реалізують досягнення оперативних цілей). Залежно від функціональної діяльності напрями інноваційного розвитку підприємства поділяють на: соціальні; виробничі; маркетингові; адміністративні; фінансово-економічні та ін.

За строком реалізації виокремлюють напрями інноваційного розвитку: довгострокові (більше 8 років); середньострокові (до 5-8 років); короткострокові (до 2-3 років).

Залежно від сфери застосування напрями інноваційного розвитку розділяють на: продуктові (орієнтовані на продукт – освоєння нових моделей продукції, що випускається, та розробку нової продукції для існуючих чи нових ринків); технологічні (орієнтовані на освоєння нової техніки та технологій); ринкові (орієнтовані на модифікацію і/або захоплення нових ринків); організаційно-управлінські (орієнтовані на освоєння нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, нових фінансових інструментів та методів, освоєння нових форм активізації персоналу – стимулювання креативності, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я тощо); ресурсні (орієнтовані на освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів та нових підходів до використання традиційних).

Напрями інноваційного розвитку з маркетингових позицій можна розглядати як:

- напрями розширення меж ринку (охоплення нових сегментів ринку, нові способи використання товару, вихід на нові регіони);
- розроблення і реалізації нового товару (нові модифікації традиційного товару; нові товари, що замінюють традиційні; нові товари, що задовольняють існуючі потреби іншим способом; принципово нові товари);
- диверсифікації виробництва і збуту (пропозиція на нових ринках нових товарів, які розвивають традиційні напрями ді-

яльності підприємства; пропозиція на нових ринках нових товарів, орієнтація на ніші ринку).

Залежно від спонукальних мотивів підприємства-інноватора і споживача інновацій напрями інноваційного розвитку поділяють на:

- «завоювання симпатій споживача» (характеризується збитковістю для підприємства-інноватора та прибутковістю для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що відповідають ціні). Такий напрямок інноваційного розвитку обирають підприємства, які спрямовують свою діяльність переважно на технологічну новизну продукції без попередньої оцінки її потенційної прибутковості і орієнтуються, передусім, на завоювання споживача;
- «всебічні переваги» (забезпечує одночасно позитивний ефект підприємству-інноватору на вкладений інноваційний капітал та задоволення потреб споживачів у межах прийнятних цін);
- «ефект іміджу» (характеризується прибутковістю для підприємства-інноватора та збитковістю для споживача, який не отримує інноваційної продукції з якістю, що відповідає ціні). Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути на підприємствах, де орієнтація підприємства-інноватора спрямована на додержання «модних» тенденцій, коли напрацьований імідж підприємства дозволяє виводити нову продукцію, не завжди замислюючись про вигоду споживача, ігнорується критерій «ціна-вигода»;
- «ефект чорного кола» (характеризується збитковістю як для підприємства-інноватора, так і для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що не відповідають ціні). Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути, коли ні підприємство-інноватор, ні споживач не мають достатньої компетентності в необхідності оцінки прибутковості.

Вибір напрямів інноваційного розвитку – одна з найважливіших стадій ухвалення підприємствами управлінських рішень, що полягає у виборі одного з альтернативних варіантів інноваційного розвитку на основі відповідності його критеріям гармонійності. Вибір напрямів інноваційного розвитку підприємства починається з постанов-

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

лення мети і завдань інноваційного розвитку у контурі обраної місії підприємства (конкретних інноваційних орієнтирів), діагностики внутрішніх та зовнішніх умов функціонування, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності (наявність декількох варіантів здійснення програм створення експериментальних зразків, якщо можливо, та варіантів вибору компонентів допоможуть підприємству подолати невпевненість у слушності обраного напрямку), їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю освоєння і закінчується остаточним вибором (рис. 1.3).



Рис 1.3. Принципова схема вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства

Таким чином, етапами вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства є:

- діагностика відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім та визначення можливих шляхів приведення їх у відповідність;
- критеріальна оцінка і попередній вибір перспективних на-

прямів інноваційного розвитку;

- економічне обґрунтування вибору напрямів розвитку.

Вибір напрямів інноваційного розвитку залежить від зовнішніх та внутрішніх економічних умов функціонування підприємства. Тому на етапі їх діагностики, доцільним є застосування наступних інструментів:

- 1) SWOT – аналіз. Базується на зіставленні конкурентних можливостей і загроз (зовнішнє середовище) із сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства (внутрішнє середовище). У результаті виділяють варіанти розвитку, ті, для реалізації яких є зовнішні і внутрішні можливості;
- 2) STP – аналіз. За його допомогою визначають цільові ринкові сегменти, на яких підприємство зможе реалізувати свої порівняльні переваги і нівелювати відносні недоліки (стосовно конкурентів);
- 3) GAP – аналіз. Дає можливість на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від виробництва і реалізації різних видів продукції виділити прогалини ринку («gap» англійською мовою), які можна заповнити новою продукцією;
- 4) стратегічна модель Портера. Дозволяє виявити й оцінити конкурентні переваги підприємств чи видів діяльності в залежності від частки ринку, яку вони займають, і рівня їхньої рентабельності. На підставі цього здійснюється вибір напрямів розвитку;
- 5) матриця Бостонської консультативної групи. За її допомогою, зіставляючи відомі чи прогнозовані частки ринку і темпи їх зростання, для кожного з видів продукції підприємства, оцінюють ефективність виробництва і реалізації та визначають варіанти напрямів подальшого розвитку;
- 6) матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик». На підставі зіставлення привабливості фактичних чи можливих ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті з них, розвивати які найбільш доцільно.

Зважаючи на те, що виявлення можливих альтернатив розвитку та їх оцінка є однією з функцій прогнозування, то для вибору напрямів

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

інноваційного розвитку на етапі критеріальної оцінки і попередньої фільтрації перспективних напрямів можна використовувати методи прогнозування з урахуванням специфічних особливостей інноваційного процесу (зокрема, експертні та ймовірно-статистичні).

Для вибору напрямку інноваційного розвитку можна скористатися різними методами відбору: на основі зіставлення ступенів потенціалу диференціації та висоти подоланих бар'єрів для доступу в галузь; на основі зіставлення ступенів конкурентної та технологічної позицій, використання Бостонської матриці портфеля продукції (зіставлення частки ринку та темпів розвитку галузі), використання методики подолання технологічних розривів тощо.

Так, зокрема, для оцінки ефективності реалізації продуктового напрямку інноваційного розвитку в умовах обмежених виробничих ресурсів доцільним є застосування методики, що ґрунтується на порівнянні різниці між ціною інноваційної продукції та змінними витратами на її виробництво (за рахунок неї компенсуються постійні витрати та створюється прибуток) у розрахунку на одиницю виробничих ресурсів.

При виборі напрямів інноваційного розвитку слід враховувати наступні особливості:

- наявність достатньо високого рівня ризиковості. Проявляється у низькому рівні успішно реалізованих нових ідей (відповідно до оцінок спеціалістів із 100 нових ідей успішно реалізуються близько 2); значній кількості досліджень та розробок, що не потрапляють на ринок (за даними американського економіста Е. Менсфілда, це 60% наукових досліджень та розробок, що проводились 120 американськими підприємствами). Крім того, освоєна продукція не витримує технічних та ринкових випробувань, досить часто реальні витрати на дослідження перевищують заплановані (в 1,7-5,2 рази), а також фактичні терміни перевищують намічені (на 2-5 років);
- з одного боку, існує необхідність у стимулюванні генерації ідей, а з іншого – у систематичній оцінці шансів на досягнення успіху до початку стадії розробки;
- оцінка перспектив інноваційного розвитку ускладнюється

відсутністю достовірної інформації (тобто існує певна невідомість) в отриманні позитивного результату;

- обов'язковим є якнайбільш повне використання інтелектуального потенціалу підприємства;
- неминучість здійснення істотних організаційних змін у структурі підприємства;
- підсилення протиріч у керівництві підприємства, викликаних у результаті узгодження інтересів і рішень різних груп.

Таблиця 1.8

Рекомендації з вибору напрямів розвитку

Напрямок інноваційного розвитку	Основні економічні результати			
	збільшення прибутку	збільшення продуктивності праці	скорочення тривалості виробничого циклу	ефективне використання ресурсів
Продуктовий				
Технологічний				
Ринковий				
Організаційно-управлінський				
Ресурсний				

Широкомасштабне і комплексне використання напрямів інноваційного розвитку вимагає значних, перш за все фінансових ресурсів. Тому в умовах обмежених ресурсів для вибору найбільш прийняттого напрямку інноваційного розвитку для конкретного підприємства існують рекомендації, побудовані на основі відповідності напрямку основним економічним результатам (табл. 1.8).

Розглянуті методичні підходи дозволяють побудувати схему вибору напрямів інноваційного розвитку (рис. 1.4).

Відповідно до поданої схеми менеджер, що приймає рішення на основі відповідної інформації, що надходить із зовнішнього середовища (стан ринку, дії конкурентів, потреби споживачів, правове регулювання тощо) та внутрішнього середовища (виробничі можливості, матеріальна база, кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства тощо), використовуючи створені критеріальний та методичний інструментарій, обирає напрям інноваційного розвитку.

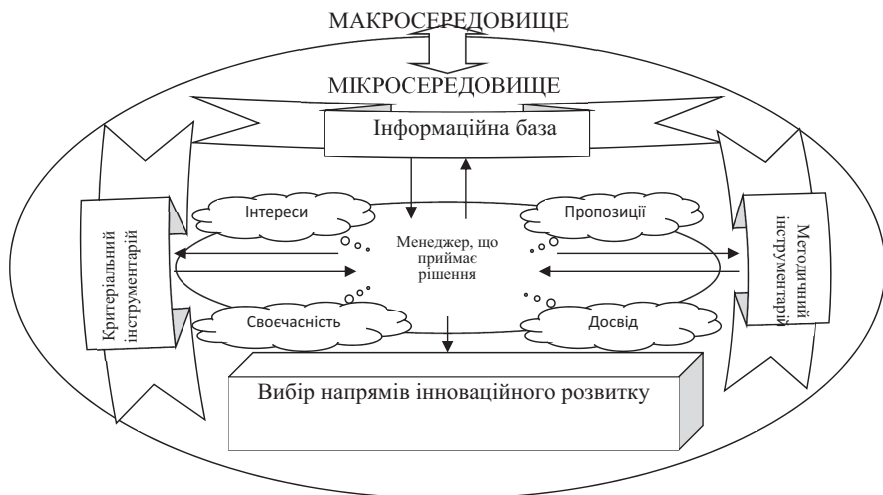


Рис. 1.4. Схема вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства

Зворотний зв'язок між інформаційною, критеріальною та методичною базами демонструє можливості їх уточнень, узгоджень. Ухвалюючи рішення щодо вибору напрямів інноваційного розвитку, менеджер має керуватися пропозиціями, які надходять від спеціалістів і безпосередніх учасників інноваційного процесу, враховувати інтереси та пріоритети виробників, постачальників, інвесторів, працівників, споживачів, суспільства, звертати увагу на минулий досвід реалізації напрямів інноваційного розвитку, а також своєчасність вибору саме цього напрямку.

Ухвалення ефективних управлінських рішень щодо вибору напрямів інноваційного розвитку вимагає формування критеріального інструментарію, який має відображати специфічні особливості поетапного прийняття рішення, а також урахувати «площини» вибору альтернативних напрямів інноваційного розвитку:

- 1) для однорідних варіантів
- 2) для різних сфер застосування;
- 3) у межах однієї класифікаційної групи.

Вибір напрямів інноваційного розвитку відбувається на основі відповідності їх певним критеріям, основними серед яких вважають:

- 1) цілі та інноваційні орієнтири підприємств;
- 2) достатність ресурсної бази (інтегральна оцінка достатності фінансових та матеріальних ресурсів, працівників, інформації;
- 3) рівень конкурентоспроможності;
- 4) ставлення до ризику менеджера, що приймає рішення.

Визначимо критерії поетапного прийняття рішень щодо обґрунтування вибору.

На етапі 1 критерієм оцінки є максимізація відповідності внутрішніх умов розвитку зовнішнім, що ґрунтується на методиці SWOT-діагностики.

На етапі 2 критеріями оцінки є показники ефективності напряму інноваційного розвитку і привабливості для споживачів, а також показники врахування ризику, абсолютний та відносний розмір ризику.

Критеріальну оцінку і попередній вибір найбільш перспективних напрямів інноваційного розвитку здійснюють у двох форматах:

- 1) підприємства-інноватора;
- 2) споживача інновацій.

Для оцінки з позицій підприємства-інноватора застосовують показник ефективності напряму інноваційного розвитку, який розраховується як співвідношення дисконтованого очікуваного ефекту від освоєння і реалізації напряму та дисконтованої очікуваної величини вкладеного капіталу:

$$K_{\text{нпр}} = \frac{\sum_{t=1}^T E \cdot (1+r)^{-t}}{\sum_{t=1}^T IK \cdot (1+r)^{-t}} \quad (1.1)$$

де $K_{\text{нпр}}$ – ефективність напряму інноваційного розвитку;

E – очікуваний ефект від освоєння і реалізації напряму в t -му періоді, грн;

IK – очікуваний капітал для освоєння і реалізації напряму в t -му періоді, грн;

r – ставка дисконтування, %;

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

T – період часу від початку інноваційного циклу до кінця життєвого циклу інноваційної продукції, років.

Якщо $K_{\text{нir}} > 1$, то напрям інноваційного розвитку економічно доцільний, якщо $K_{\text{нir}} < 1$, то економічно не вигідний, і якщо $K_{\text{нir}} = 1$, то вкладені ресурси повертаються, але ефекту підприємство-інноватор не отримає. У даному випадку умови гармонійності варіанта, що розглядається підприємством-інноватором, записується як

$$K_{\text{нir}} \rightarrow \max \quad (1.2)$$

Під очікуваним ефектом від освоєння і реалізації напряму інноваційного розвитку розуміють виражений у вартісній формі ймовірний чистий результат (економічний, соціальний і т.п.), досягнутий завдяки впровадженню та реалізації конкретного напряму інноваційного розвитку. Очікуваний інноваційний капітал – це сукупність ймовірних вкладень (витрат), спрямованих на створення, освоєння та поширення нових або удосконалених рішень, оформлених в інноваціях.

Для оцінки з позицій споживачів застосовують показник привабливості для споживача продуктового напряму інноваційного розвитку, який розраховується як добуток показника, що враховує співвідношення ціни споживання інноваційної продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції та показника, що враховує оцінку переваг, отриману споживачем при використанні інноваційної продукції:

$$K_{\text{cn}} = K_{\text{ц}} \cdot K_{\text{в}}, \quad (1.3)$$

де K_{cn} – показник привабливості для споживача продуктового напряму інноваційного розвитку;

$K_{\text{ц}}$ – показник, що враховує співвідношення ціни споживання нової або оновленої продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції;

$K_{\text{в}}$ – показник, що враховує оцінку переваг, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції.

У даному випадку умови гармонійності варіанта, що розглядається, окреслюються як

$$K_{\text{cn}} \rightarrow 1. \quad (1.4)$$

Ціна споживання інноваційної продукції містить ціну товару та витрати, пов'язані з його експлуатацією (витрати на транспортування, монтаж, навчання працівників, експлуатацію, ремонт, технічне обслуговування, сплату податків, страхові внески, пальне, енергію, утилізацію відходів, зберігання товару тощо).

Оцінка переваг, які отримує споживач при використанні інноваційного продукту, містить:

1) соціальні переваги:

- величина вільного часу, отриманого в результаті використання інноваційної продукції;
- фізична навантаженість споживача при використанні інноваційної продукції тощо;

2) техніко-економічні переваги:

- більш ширші функціональні можливості;
- надійність, довговічність, естетичність, екологічність, безпечність тощо;

3) сервісні переваги:

- доставка продукції;
- гарантійні зобов'язання продавця;
- інструктаж і рекомендації;
- забезпечення комплектуючими деталями тощо.

Для розрахунку K_c можна використати формулу

$$K_{ci} = \frac{C_{i\min}}{C_i}, \quad (1.5)$$

де C_i – ціна інноваційної продукції i , грн;

$C_{i\min}$ – мінімальна серед цін на інноваційну або існуючу на ринку продукцію (мінімальна серед цін на різні варіанти інноваційної продукції), грн.

Розрахунок K_v виконують за формулами:

$$K_{vi} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{i\min}}{P_{ij}}, \quad (1.6)$$

$$K_{oi} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{ij}}{P_{\max}}, \quad (1.7)$$

де P_{ij} – j -й показник переваг ($j=1, 2, 3, \dots, k$) інноваційного товару i ($i=1, 2, 3, \dots, l$);

$P_{\max j}$ – максимальне значення j -го показника переваг товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

$P_{\min j}$ – мінімальне значення j -го показника переваг товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

V_j – коефіцієнт вагомості (значимості) показника переваг j (сума коефіцієнтів вагомості всіх показників дорівнює 1).

Розраховані значення показників оцінки переваг 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 $K_b=1$ (тобто за всіма показниками переваг, що оцінюються, даний інноваційний товар максимально задовольняє потреби і забезпечує перевагами споживачів при його використанні).

1.4. СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У другій половині минулого століття роль нових знань та інновацій в економічному розвитку підприємств суттєво підвищилась, що є підтвердженим фактом і засвідчується світовим досвідом. Успіх підприємств у багатьох економічно потужних країнах, які набули статусу світових лідерів, нині здобувається, передусім, впровадженням інновацій. Так, у 90 роках минулого століття динамічний інноваційний розвиток спостерігався у підприємств Південної Кореї, Тайвані, Сінгапура, Гонконгу.

Висхідна тенденція нарощення обсягів реалізації наукоємної продукції демонструє велику увагу економічно потужних країн до проблем освоєння інновацій. Так, у економічно потужних країнах 85–90% приросту ВВП відбувається за рахунок виробництва науко-

ємної продукції. Як переконає статистична інформація Світової організації торгівлі, лідируючу позицію серед експортних товарів, з часткою майже 11% від загального обсягу, займає комп'ютерна техніка та програмне забезпечення. Це свідчить про те, що ринок машин і обладнання насичується найбільш наукоємною продукцією, це саме можна сказати й про інші ринки. Загалом, у світі показники наукоємності валового внутрішнього продукту зростають, оскільки більшість країн демонструє тенденцію до їх збільшення. Стосовно України, зауважимо, що в ній спостерігається в середньому зниження даного показника, яке негативно впливає на інноваційний розвиток нашої держави й перешкоджає зміцненню позицій на світовому ринку. Так, майже двадцять років, із року в рік маємо стійку нисхідну тенденцію.

На сучасному етапі світового розвитку безумовним лідером за масштабами поширення інноваційних процесів є США, оскільки їх частка за останні півстоліття становить понад 60% усіх технічних інновацій у світі. Крім того, за інноваційним індексом (показником упровадження нових технологій, взаємодії ділового та наукового секторів, а також кількості виданих патентів і студентів вищих навчальних закладів) США мають найвищий рейтинг серед інших країн світу (значення індексу 6,66). Далі країни першої десятки розташовані так: Фінляндія – 6,43, Тайвань – 6,19, Швеція – 5,89, Японія – 5,74, Ізраїль – 5,38, Швейцарія – 5,37, Південна Корея – 5,29, Німеччина – 4,92, Данія – 4,7.

Лідерами інноваційної активності організацій і підприємств є Ірландія, Німеччина та Канада (70–82% підприємств), а аутсайдерами – Україна та Росія, значення досліджуваних показників у яких не перевищують 10%.

За витратами на НДДКР (у % від ВВП) перше місце посідав Ізраїль 4,35%, друге – Швеція (4,27%), третє – Фінляндія (3,44%), четверте – Японія (3,12%), а п'яте – Ісландія (3,1%).

Результати дослідження вирішення питань цієї царини країнами з високим економічним розвитком дають підстави стверджувати, що фінансове процвітання таких держав безпосередньо пов'язане з державною підтримкою розвитку інноваційного підприємництва: створюються певні преференції для формування власного наукового потенціалу, збільшується рівень фінансуван-

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

ня інноваційних розробок, що мають важливе значення для національної безпеки країни, надаються податкові пільги венчурному інноваційному бізнесу і бізнес-ангелам тощо. Так, за приклад можуть слугувати рівень фінансування інноваційних проектів і їх впровадження в США, Франції, Німеччині, Великій Британії, Італії, Швеції, Фінляндії та Японії, в яких частка фінансових ресурсів, що направляється з державного бюджету на означені вище потреби складає більше 3% ВВП.

Уряди Японії, Південної Кореї та Тайваню, починаючи з 80-х років за рахунок запозичених коштів з зовні формували власний науково-технічний потенціал через фінансування розвитку наукових розробок і їх впровадження у практичне буття, і за допомогою фінансових інструментів створювали умови для ефективного розвитку інноваційного підприємництва. Слід зазначити, що частка фінансування на наукові дослідження зростала більшими темпами ніж сам показник ВВП у цих країнах. Це дало їм підстави збільшити кількість зареєстрованих патентів у сотні разів не тільки на території своїх країн, але й на території США.

Нині показник експорту товарів, вироблених в цих країнах перевищує показник імпорту. Також продовжується фінансування розробок високотехнологічної продукції, що забезпечує їх економічне процвітання. Аналогічна ситуація ставлення урядових структур до розвитку інноваційного підприємництва і у Фінляндії. В цій країні інноваційні розробки фінансувалися навіть за часів економічних криз та зростання інфляційних процесів. Як результат, ця відносно невелика країна має найбільші фінансові вкладення у розвиток науки, де щорічні обсяги для вирішення таких питань складають близько двох мільярдів євро.

Ще одним яскравим прикладом щодо підтримки розвитку інноваційного підприємництва може слугувати Китай. Поряд з використанням високотехнологічних розробок при побудові розвинутої національної економічної системи, паралельно і повсякчасно запроваджуються заходи з підтримки інноваційного підприємництва, вибудовуються ефективні механізми залучення інвестиційного капіталу як внутрішнього так і зовнішнього для зміцнення науково-технічного потенціалу і його збільшення.

Українські реалії суттєво відрізняються від світових тенденцій. Найбільший показник фінансування наукової сфери спостерігався у 1991 р. – 3% від ВВП. Починаючи з 2000 р. цей показник складав 0,96 % ВВП країни і постійно зменшувався, за винятком 2003-2005 рр., а у 2015 р. мав значення 0,61%. Хоча слід зазначити, що згідно норми Закону України «Про інноваційну діяльність» фінансування на науку повинно бути не менше 1,7% від ВВП.

Україна за показниками кількості та частки працівників з вищою освітою й студентів, що отримують дипломи наукових та інженерних спеціальностей, займає одне з провідних місць у світі. За оцінками Всесвітнього економічного форуму (згідно «Звіту про глобальну конкурентоспроможність 2010-2011») за показником покриття вищою освітою в 2010 р. Україна знаходилась на 8 сходинці (а за якістю математичної освіти – на 4) серед 139 країн світу. Про досить високий рівень інтелектуального капіталу України свідчить відведене їй в цьому рейтингу 37 місце. Проте за якістю системи навчання порівняно з 2010 роком наша держава втратила 7 позицій і посіла 56 місце, а в цілому за індексом глобальної конкурентоспроможності Україна перемістилась з 82 на 89 позицію, розташувавшись перед Гамбією та Гондурасом.

Серед країн ОЕСР США має високий рівень валових внутрішніх витрат на НДДКР (ГЕРХ), причому 40% ГЕРХ становить від загального показника по ОЕСР в 2013 році, друге та третє місце посідають Японія (14%) та Німеччина (9%). З 2000 року реальні витрати на НДДКР зростають швидше у Естонії (середньорічні темпи зростання на 12,5%), Туреччині (9,7%), Кореї (9,4%) і Словенії (7%) чим в інших країнах. За межами ОЕСР досить позитивна ситуація у вирішенні питань, що досліджуються. створена у Китаї: середньорічний темп зростання витрат на НДДКР становить 17,2%. Ця країна займає друге місце у світі серед розробки і впровадження НДДКР, попереду з 2009 року виступає Японія. У 2013 році на НДДКР в країнах ОЕСР направлялося 2,4% ВВП в цілому. Данія, Фінляндія, Ізраїль, Японія, Корея та Швеція були єдиними країнами ОЕСР, в яких витрати на НДДКР по відношенню до ВВП перевищували 3%. За останнє десятиріччя інтенсивність НДДКР зросла в ЄС (з 1,7% до 1,9%), в Японії (з 3,1% до 3,5%) і в США (з 2,6% до 2,7%). В таких країнах, як Естонія, Португалія, Словенія Туреччина було досить

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

стрімке зростання фінансування на вище зазначені потреби серед країн ОЕСР.

Поряд з цим, інтенсивність НДДКР в Китаї збільшилася з 1,1% до 2,1% і перевищила аналогічний показник країн ЄС перший раз в 2012 році.

У таблиці 1.9 представлено тенденції кількості патентних заявок і місце України серед економічно розвинених країн: з 2009-2014 рр. в основному Україна займає в середньому четверте місце. Динаміка загальної суми отриманих ліцензійних платежів і роялті починаючи з 2009 р. по 2014 р. у млн \$ США для української економіки невітшна і показує тенденцію до спаду. Хоча при порівнянні з аналогічними показниками таких країн як Білорусь, Нідерланди і Польща наша держава має більш позитивні успіхи, при цьому досить відстає від Франції, Германії і Російської Федерації.

Поряд з цим, результати аналізу динаміки патентних заявок від резидентів країн у розрахунку на 1 млрд \$ ВВП більш невітшні в Україні, ніж в інших країнах. Так, в Україні показники менші відносно навіть таких країн як Білорусь. Найбільші показники в цій частині накопичення наукового капіталу та управління ним через фінансові регулятори на рівні держави – у Кореї, Китаї, Швейцарії і Фінляндії.

Рушійною силою для розвитку суспільства у сфері створення і просування інноваційних продуктів повинні стати менеджери з управління інноваційною діяльністю. Окрім того необхідно постійно здійснювати перекваліфікацію кадрів в цій галузі та забезпечува-

Таблиця 1.9

Загальна кількість патентних заявок у 2009–2014 рр.

Країна	Рік					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Білорусь	1 926	1 933	1 871	1 871	1 634	757
Канада	37 477	35 449	35 111	35 242	34 741	35 481
Китай	314 604	391 177	526 412	652 777	825 136	928 177
Франція	15 693	16 580	16 754	16 632	16 886	16 533
Германія	59 583	59 245	59 444	61 340	63 167	65 965
Японія	348 596	344 598	342 610	342 796	328 436	325 989
Нідерланди	2 854	2 767	2 895	2 713	2 764	2 582
Польща	3 140	3 430	4 123	4 657	4 411	4 096
Російська Федерація	38 564	42 500	41 414	44 211	44 914	40 308
Україна	4 814	5 312	5 253	4 955	5 412	4 813
Сполучені Штати Америки	456 106	490 226	503 582	542 815	571 612	578 802

ти підвищення кваліфікації для тих керівників, що вже задіяні в цій сфері.

В Україні такі питання вирішувалися на рівні відкриття спеціальностей з управління інноваційною діяльністю, але зіштовхнулися з відсутністю підприємств, що займаються розробкою і впровадженням інновацій, які б мали бажання надати освітянським закладам можливість їхнім студентам проходити виробничу практику в інноваційних установах. Також слід вказати на недостатній рівень взаємозв'язку у вирішенні цих питань між освітніми установами і науковими організаціями Національної академії наук та галузевих академій наук.

У країнах з передовими науковими технологіями це питання вирішується наступним чином: результатом спільної діяльності бізнес-структур і вищих навчальних закладів є розробка навчальних програм, видання підручників і монографій з інноваційних технологій (приклад Фінляндії). Кооперація освітянської науки з виробництвом здійснюється за допомогою університетських інноваційних центрів, центрів трансферу технологій та інших складових інноваційної інфраструктури.

Більшість дослідників Фінляндію вважають світовим лідером у сфері формування інноваційної інфраструктури, а сильними сторонами її інноваційної системи називають: тісну співпрацю університетів та приватного сектора, наявність ринку венчурного капіталу, ефективне функціонування п'яти наукових центрів (кластерів), які створені за основними стратегічними напрямками розвитку фінського суспільства і забезпечують координацію дослідницької діяльності за цими напрямками як в країні, так і за її межами.

Світова практика інноваційного розвитку доводить необхідність і доцільність упровадження інноваційної моделі функціонування на рівні окремого підприємства. Інновації справляють позитивний вплив як в економічно відсталих, так і в розвинених підприємствах в умовах їх відродження, утримання набутих конкурентних позицій і подальшого розвитку.

Як свідчать результати діагностики варіантів інноваційної політики світової економіки в історичному розвитку, останні відрізняються один від одного ступенем втручання держави, рівнем науково-технічного прогресу й потребами суспільства. Цікаво, що нині, іннова-

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

ційна політика США спрямована на широкомасштабне залучення приватного капіталу, створення малих інноваційних фірм, причому роль державного фінансування майже не зменшується, оскільки державні кошти спрямовуються на реалізацію великих інноваційних проектів.

Залежно від характеру зв'язку фінансового капіталу та інноваційного бізнесу розрізняють країни, де основним джерелом зовнішнього фінансування є ринки цінних паперів (США, Великобританія, Австралія), і країни, у яких значну роль відіграють банки (країни континентальної Європи та Японія).

Реалізація інноваційної політики можлива за умови ефективного функціонування інноваційного підприємництва. Інноваційне підприємництво це самостійна, ініційована на власний розсуд і ризик діяльність з метою освоєння інновацій у виробничій, організаційно-управлінській, економічній, соціальній сфері, що зумовить одержання економічного чи соціального ефекту. Інакше кажучи, інноваційне підприємництво представляє собою якісно нову сферу інтеграції науки з виробництвом, що зумовить покращення якісних і кількісних показників діяльності підприємства. Повноцінний розвиток інноваційного підприємництва відбувається в інноваційній системі, що є сукупністю взаємопов'язаних компонентів.

Характерними рисами інноваційної політики економічно потужних країн вважаються:

- органічне поєднання діяльності корпорацій в інноваційній сфері та малих інноваційних структур;
- визначення пріоритетів інноваційного науково-технічного розвитку і напрямів фінансування великих державних програм «вбудовано» в політичний, законодавчий і бюджетний процеси;
- розгалуження фінансових інструментів реалізації інноваційної політики (державний бюджет, власні, позикові та залучені кошти);
- сприяння розвитку венчурних фірм;
- заохочення підприємств різних форм власності до збільшення витрат на НДДКР;

- спрощення передачі технології державними науково-дослідними установами малим підприємствам;
- стимулювання співробітництва й кооперації у сфері НДДКР;
- сприяння розвитку малого інноваційного бізнесу.

Ключовими показниками, які використовують іноземні компанії для діагностики інноваційної діяльності є:

- наукоємність (відношення витрат на НДДКР до обсягів продажу або відношення кількості працівників, зайнятих у НДДКР, до загальної кількості працюючих). Підприємства, де цей показник перевищує 4–5%, належать до наукоємних, наприклад, «Сіменс» (Німеччина), «Хітачі» (Японія);
- оновленість технології (частка нових технологій, які використовують на підприємстві, у загальному обсязі технологій);
- оновленість запасів матеріалів і комплектуючих (відношення річного обсягу матеріалів і комплектуючих виробів, які надійшли зі складу у виробництво до середньомісячного обсягу складських запасів, тобто кількість оновлення складських запасів матеріалів і комплектуючих протягом року). На типовому американському підприємстві запаси оновлюються від п'яти до двадцяти разів на рік;
- оновленість продукції (частка нової продукції в загальному обсязі продажу);
- показник інновативності «ТАТ» (період часу від моменту усвідомлення потреби або попиту на новий продукт до моменту його відвантаження). У кольоровому телебаченні фірмі «Мацусіта» належить своєрідний рекорд – ТАТ у 4,7 місяців;
- термін самоокупності продукції, що розробляється (період часу від початку досліджень до моменту, коли прибуток від продажу нового виробу окупить усі витрати на НДДКР). Цей показник використовується корпорацією «Х'юлет-Пакард» для підвищення ефективності реалізації інноваційного процесу та витрат на НДДКР;
- оптимальний інноваційний рівень як компроміс між досконалістю та швидкістю;

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

- технологічний розрив (обсяг коштів, необхідних для інвестування нової технології з метою досягнення нею результативності, яку має на сьогодні стара технологія, що підлягає заміні в майбутньому).

Традиційне управління технологією спрямоване, передусім, на економічність (наприклад, зниження витрат на виробництво). Однак управлінська практика світових лідерів переконує щодо необхідності концентрації уваги на методиці, яка ґрунтується на порівнянні логістичних кривих, що відображають залежність ефективності технологій від обсягів витрат на НДДКР.

Більший приріст рівня ефективності за рівного приросту капіталовкладень, що спрямовані на вдосконалення технології можна досягти шляхом більш швидкої порівняно з конкурентами розробки нових продуктів і процесів. Необхідність скорочення строків розробки (наприклад, методом паралельної розробки, кластеризація чи кооперація з іншими підприємствами) впливає зі співвідношення вартості прискореної розробки та прибутку, який може бути втрачений у разі затримки. Часто суми значні, але при цьому втрати прибутків, пов'язаних із затримкою розробки, можуть перевищувати витрати, спрямовані на прискорення строків.

Досить ефективним методом прискорення інноваційних процесів у США є створення «квазіризикових» форм їх організації на рівні корпорацій, до яких належать внутрішні венчури (спеціальні підрозділи для пошуку й фінансування найбільш значних з погляду комерційної діяльності новацій виробничого характеру, які створюються для конкретного проекту і за умов успішної реалізації інноваційного проекту, внутрішній венчур стає однією зі структурних ланок корпорації) та програми «свояків» (спеціальні грошові фонди, які орієнтовані на фінансування розроблення та реалізації інноваційного проекту).

Розглянемо зарубіжний досвід методів підвищення ефективності НДДКР:

- інституалізація та ієрархізація зв'язків японських виробничих підприємств і постачальників, що дозволяє тиснути на них щодо якості продукції, яку вони постачають, та переозброєння виробництва;

- європейські підприємства також намагаються передати постачальникам більшу частину виробничого циклу, залишаючи в себе завершальні стадії. Водночас у головного підприємства зосереджується початкова стадія – створення нових моделей та конструювання. Інакше кажучи, підприємства зосереджуються на початковій й завершальній стадії, що дозволяє контролювати проміжні стадії, де й зосереджене переважне використання новітніх технологій.

Досить поширеною є практика укладання «стратегічних альянсів», які мають кластерну чи коопераційну основу. Родзинка таких альянсів зосереджена у тому, що учасники угод здійснюють взаємодоповнюючі функції при проведенні наукових досліджень та комерціалізації результатів. Тобто стратегічний альянс окреслюється як двосторонній зв'язок, що характеризується зобов'язаннями двох або кількох підприємств-учасників досягати загальної мети та передбачає об'єднання їх ресурсних та інтелектуальних можливостей. Частка таких контрактів сягає 49–64% загальної кількості альянсів. До позитивних моментів стратегічних альянсів можна віднести охоплення сфери НДДКР; практично всіх основних галузей відтворювального циклу (НДДКР – організація виробництва – виробництво – збут), що дозволяє знизити фінансові витрати та ризики, оптимізувати операційний процес, використовувати спільний досвід в освоєнні ринків; можливість паралельної й послідовної реалізації бізнес-процесів, варіації номенклатури, типів та моделей товарів, що випускаються, обмін ключовими технологіями та ноу-хау.

Для більш об'єктивної діагностики інноваційного розвитку, у вітчизняну практику потрібно впроваджувати існуючий зарубіжний досвід оцінки інноваційності підприємства.

Як переконує практичний досвід, управління інноваціями – це управління нестандартними процесами, яке може прогнозуватися тільки на глибоко індивідуалізованій основі й має бути доповнене новою орієнтацією організаційних завдань. Тому слід розширити креативність у технічній і організаційній сфері, у сфері персоналу.

В зарубіжній практиці досить широко використовується запропонована професором Інноваційного управління (Міжнародний інститут з розвитку управління) П. Стребелом методика управління

Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного підприємництва

інноваційними процесами, яка передбачає, по-перше, класифікацію робітників відповідно до їх опору змінам; по-друге, застосування влади у вирішальних ситуаціях, що впливає на розподіл сил та адаптацію учасників до реорганізаційного процесу. Запропонована класифікація ґрунтується на двох базових аспектах: сприйняття робітниками ініціатив (активне чи пасивне) і їх принципове ставлення (позитивне чи негативне) до процесу. Як результат, у колективі формується чотири категорії учасників-гравців»:

- 1) реформатори – група працівників, що активно сприймає та реагує на зміни й ініціативи, розглядає їх як перспективну можливість подальшого розвитку. Зазвичай, базис цієї групи формують позитивно настроєні активісти, які зсередини спонукають підприємство до руху, вбачають перспективи особистого зростання в процесі нововведень. Їх позиція зумовлюється власними ціннісними установками, бажанням самоудосконалюватися;
- 2) антиреформатори – активно реагують, але зміни розглядають негативно, як загрозу своєму комфортному стану. Вони, передусім, намагаються зберегти здобуті посадові та владні повноваження і будуть активно протидіяти змінам;
- 3) спостерігачі – пасивно налаштована категорія управлінського персоналу, позитивна налаштованість якої виникає лише за умови розуміння мети інновацій, їх завдань, сфер діяльності та пов'язаних з ними процесів, що підлягають реформуванню. Для визначення власної позиції їм необхідно ретельно стежити за трансформаційними процесами, моніторити ситуацію, розуміти логіку змін;
- 4) консерватори – група учасників, ставлення яких до інновацій є негативним, а участь у процесі освоєння інновацій пасивною. Вони намагаються зберегти статус-кво, залишити все без змін – це підказує їм почуття власної безпеки. Зазвичай, працівники цієї групи вже навчилися працювати згідно зі своїми посадовими інструкціями і почуваються досить комфортно в корпоративній системі підприємства.

Відповідно до наведеної методики успішність інновацій залежить від здатності їх ініціаторів до передбачення виникнення різних

категорій протистояння, володіння достатніми владними повноваженнями для їх урівноваження, володіння методикою використання доступних засобів і моделей у процесі реформування різноманітних систем управління.

Американський економіст Р. Стиперман, що вивчав історію шістдесяти найбільших винаходів ХХ століття, зазначає провідну роль невеликих підприємств у ризикованих дослідженнях, яким властиві винахідливість, гнучкість, оперативність, значно менші витрати тощо.

Досить цікавою у світовій практиці є триада відносин: університети – бізнес – держава, що окреслюється спільними дослідженнями й трансфертом технологій. Така триада, формує так звану інноваційну екосистему.

Аналіз світового досвіду інноваційного підприємництва свідчить про усвідомлення потреби в інноваційному шляху розвитку для забезпечення сталого зростання економіки, яке відбулося на різних рівнях, а також про використання різноманітних заходів для стимулювання інноваційного розвитку підприємств. При цьому, світова практика пропонує досить широкий спектр економічних інструментів інноваційного розвитку як на макро-, так і на мікрорівні. Однак застосування їх повною мірою вимагає значних фінансових ресурсів. Отже, основна проблема полягає у виборі найбільш придатних і ефективних інструментів, який залежить від поставленої мети, наявних ресурсів та створеного інноваційного потенціалу. Проблема вибору загострюється ще й особливостями економіки України: нестабільністю законодавчої та нормативно-правової бази; моральним і фізичним спрацюванням основних засобів; недостатністю коштів у більшості підприємств; низьким рівнем інвестиційної привабливості; необхідністю формування сприятливих умов для інвестування в інноваційну сферу та підвищення інноваційного потенціалу підприємств шляхом активізації наявних ресурсів й ширшим використанням технологічних трансфертів, розвитком венчурних механізмів та інноваційної інфраструктури.

РОЗДІЛ 2.

ЗАВДАННЯ, ПРИНЦИПИ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. ЗАВДАННЯ, ПРИНЦИПИ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна парадигма управління, що зародилась в середині минулого століття дали поштовх до формування підходів, які розкривають змістове наповнення управління інноваційним підприємством. Проблематикою управління інноваційним підприємством займається багато дослідників (А. Амоша, С. Ілляшенко, Н. Прокопенко, А. Савчук, П. Стецюк та інші). Вони збагатили теорію управління інноваційним підприємством. Однак переважно, вчені досліджують лише окремі площини процесу управління інноваційним підприємством. Тому, варто відмітити, відсутність систематизації та урахування особливостей інноваційного підприємства як об'єкту управління. Відмічене, негативно позначається на результативності освоєння інновацій і зумовлює необхідність поглибленого вивчення особливостей управління інноваційним підприємством.

Слід окреслити існуючі наукові підходи, у контурі яких формувались ці визначення: традиційні (системний, процесний, функціональний, ситуаційний); модифіковані (маркетинговий, цільовий, функціонально-процесний, системно-функціональний, адаптаційний, проектний, вартісноорієнтований, синергетичний, кумулятивний, логістичний, відтворювально-еволюційний, стратегічний підхід).

Розгляд існуючих підходів дозволяє дійти до наступних узагальнень:

- підґрунтям традиційних та сучасних інтегрованих підходів є системне бачення інноваційного розвитку та процесу управління ним на підприємстві;

- вони підтверджують доцільність синтезу принципів декількох підходів (зокрема, процесного й системного) як таких, що доповнюють й збагачують один одного у контексті окреслення управління інноваційним підприємством як заходів, орієнтованих на трансформацію входів у виходи враховуючи взаємодії й комунікації внутрішнього середовища;
- підтверджують доцільність врахування стратегічних та тактичних управлінських заходів, рішень і завдань у їх функціональному переплетенні;
- відображають комплексність реалізації функцій управління інноваційним підприємством;
- обґрунтовують доцільність діагностики управління інноваційним підприємством у різних площинах (інноваційного потенціалу, виявлення ризиків, загроз, можливостей тощо);
- переконують щодо взаємозумовленості підвищення вартості бізнесу та освоєння інновацій;
- підтверджують складність і комплексність систем інноваційного підприємства, які здійснюють управління ним за багатьма напрямками та об'єктами, що зумовлює впровадження адаптаційного, синергетичного і проектного підходів до ухвалення управлінських рішень та координації управлінських заходів;
- підтверджують доцільність врахування синергетичних ефектів у контурі управління інноваційним підприємством та здатності у процесі його здійснення нарощувати та зміцнювати інноваційний потенціал.

Все це дозволяє визначити доцільність врахування при окресленні управління інноваційним підприємством, його принципів, функцій, механізму, методів, технологій, комунікацій акцентуючи на комплексності його реалізації та можливості генерування синергетичних ефектів, досягнення бажаного рівня прибутковості на основі визначених завдань у процесі імплементації функцій управління інноваційним підприємством.

Такий підхід до визначення управління інноваційним підприємством передбачає, передусім, використання його конститутивних ознак та змістових положень як основи ідентифікації сутності вказа-

ного поняття. На це звертає увагу значна чисельність науковців, зокрема, Н. Колінко зазначає, що «управління інноваційним підприємством умовно можна визначити через такі блоки: вхід (інформація), вихід (нововведення), процес управління».

У контурі процесу управління інноваційним підприємством слід окреслити наступні структурні блоки та взаємозв'язки: керуюча підсистема, керована підсистема, ресурси, вхідні інформаційні і вихідні потоки, методи й технології управління, комунікації, управлінські рішення, інноваційний потенціал, функції, ризики й загрози, взаємозв'язки та взаємовплив елементів.

Побудову управління інноваційним підприємством за такими блоками та взаємозв'язками доцільно вважати базовою для діагностики сутнісних ознак управління інноваційним підприємством, проте з певними застереженнями та уточненнями.

Так у наукових публікаціях «вхід» у систему управління інноваційним підприємством окреслюється здебільшого через інформаційні блоки, які можуть бути витокком креативних ідей та підлягати подальшій обробці у відповідні нововведення на «виході» системи. Наприклад, у Н. Колінко вхід в систему управління інноваційним підприємством представлений через інформацію, яку отримує система із зовнішнього та внутрішнього середовища. Підтримують таку позицію І. Жариков, В. Однолько, А. Євсейчев, І. Топух та інші науковці. Водночас, положення еволюції інноваційного процесу підтримують подібну логіку інноваційного розвитку. Ми підтримуємо ствердження щодо складності входу в систему управління інноваційним підприємством. Так, А. Тичінський стверджує, що у «літературі склалось дуже оманливе розуміння інноваційного розвитку, який наразі характеризується ітераційними процесами та шириною входу у вказану систему, невизначеністю як параметрів зовнішнього, так і внутрішнього середовища». А. Дзюбіна зазначає, що, «вхід до цієї системи має одночасно враховувати такі потоки, як: нові ідеї, результати фундаментальних та прикладних досліджень, новітні розробки, технології, ресурси, які надалі будуть трансформовані у інновації та відповідні ефекти (соціальні, економічні, екологічні, науково-технічні)».

Є. Солнцева, переконує «в необхідності на вході системи враховувати інформацію про попит, можливості створення інновацій,

конкурентів, досягнення у фундаментальній та прикладній науці, принципи та закономірності розвитку ринкових відносин, ресурси та документацію».

Окремі автори, теж обґрунтовують, що «на вході системи управління інноваційним підприємством уже функціонує забезпечувальна підсистема, яка включає інформаційну, ресурсну, методологічну, правову та екологічну складові, що розподіляються між керуючою і функціональною (керованою) підсистемами. В останню входять персонал, техніко-технологічні фактори виробництва, фінанси, інвестиції, маркетинг інновацій. Вони тісно взаємопов'язані з науковою підсистемою у частині створення і використання результатів досліджень, конструкторських та технологічних розробок, випробувань і контролю НДДКР, юридичного супроводу патентно-ліцензійної діяльності». Завдання управління інноваційним підприємством – це сформоване та формалізоване уявлення про бажаний стан, реальні можливості та обмеження, ризику й загрози, засоби, інструменти та методи, за допомогою яких будуть досягнуті прогнозовані результати й оцінені у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Опираючись на наукові дослідження щодо проблематики управління інноваційним підприємством, завдання управління доцільно систематизувати наступним чином: за функціональною спрямованістю (фінансові, організаційні, інвестиційні, збутові, науково – технічні, виробничі, технологічні, кадрові тощо); за періодом реалізації (стратегічні, тактичні); за терміном дії (довгострокові, середньострокові, короткострокові); за життєвим циклом інноваційного розвитку (пошук, інформаційна стадія, розробка концепції, експертиза, впровадження, експлуатація); за підтримкою стадії розвитку підприємства (зародження, зростання, стабілізації, падіння); за управлінськими рівнями (рівень підприємства, підрозділів, ділянок); за реалізацією результату (внутрішні, зовнішні); за оціночними характеристиками (якісні та кількісні показники, інтегральні та змішані); за результатами інноваційних змін (економічні, соціальні, організаційні, технологічні, управлінські, виробничі, фінансові, науково-технічні, збутові, екологічні); за пріоритетністю (ключові, основні, додаткові); за інтересами зацікавлених сторін (власників, клієнтів, працівників, менеджмент, інвесторів, партнерів, держави тощо); за функціями управління інноваційним підприємством (планування, організації, координації, діагностики,

мотивації, контролю, регулювання); за рівнем взаємозв'язків (тісно пов'язані, синхронізовані, слабо пов'язані, не пов'язані).

Особливої вагомості серед усіх завдань набувають ті, що спрямовані на інноваційні зміни. Мається на увазі орієнтація завдань на результат, який очікують отримати учасники інноваційного процесу, проте вони можуть бути доповнені з позицій інших зацікавлених партнерів в освоєнні інновацій, зокрема держави чи клієнтів.

Великого значення набуває структурування завдань управління інноваційним підприємством за періодами здійснення – стратегічні і оперативні. Вони виступають платформою усього ланцюга управління інноваційним підприємством і на стратегічному, і на оперативному рівнях. Зазначимо, що стратегічне управління інноваційним підприємством, має передбачати прогнози довгострокових трансформацій в економічному просторі і враховувати їх при ухваленні рішень щодо комплексу засобів виконання заходів інноваційного розвитку. Оперативне управління інноваційним підприємством передбачає детальне вивчення та формалізацію у відповідних програмах і проектах сукупності можливостей, чинників та ризиків, що впливають на здатність підприємства здійснювати інноваційний розвиток, розробленні дієвих організаційних моделей інноваційного розвитку і реалізації функцій управління інноваційним підприємством згідно зі стратегічними орієнтирами. Таким чином, воно передбачає формування системи стимулювання й мотивації задля заохочення креативності, участі в інноваційних трансформаціях, вирішенні задач, що виникають при освоєнні інновацій. Водночас, це і постійна діагностика результатів інноваційного процесу, трендів різноманітних ефектів.

Вагоме значення мають принципи управління інноваційним підприємством, оскільки вони тісно переплітаються з поставленими завданнями і забезпечують їх успішне виконання на відповідних рівнях. Розгляд наукових публікацій дозволяє дійти узагальнення, що єдиного підходу до переліку принципів управління інноваційним підприємством нині не розроблено. Так, у публікаціях запропоновано розширені класифікації принципів управління інноваційним підприємством. Запропоновані принципи є важливими, але не повними у площині системності інноваційного розвитку, врахування чинників впливу, стратегічності очікуваних результатів тощо.

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Більш ґрунтовно до переліку принципів управління інноваційним підприємством, підходять Н. Адвокатова, С. Ілляшенко, О. Полінкевич, М. Римар, Н. Ликун, Л. Мельник, О. Євсєвої, О. Новодона та деякі інші. Вони враховують єдність управлінського впливу керуючої підсистеми управління та тенденції розвитку об'єкту й предмету управління з їх взаємозв'язками та взаємовпливами. Доцільно уточнити принципи управління інноваційним підприємством (рис. 2.1).

Принципи управління інноваційним підприємством доцільно сегментувати, як загальні, що притаманні економічній системі, яка динамічно розвивається та потребує керуючого управлінського впливу, та інтегровані – зорієнтовані на забезпечення прямих і зворотних комунікацій задля досягнення визначеної мети. Зауважимо, що специфічні функції виокремлювати не доречно, оскільки вони фактично уточнюють об'єкти управлінського впливу (програми, комунікації, проекти, ліцензії, організаційний дизайн тощо).

Принципи управління інноваційним підприємством проявляються через певні функції. Розгляд наукових публікацій переконує щодо браку єдиного підходу до окреслення функцій управління інновацій-

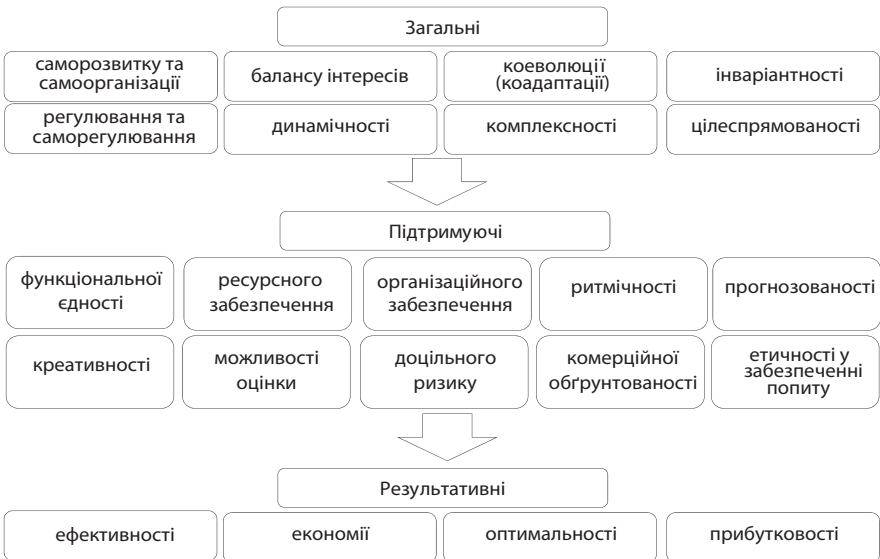


Рис. 2.1. Систематизація принципів управління інноваційним підприємством

ним підприємством, що можна пояснити істотним коливанням думок.

У зрізі управління інноваційним підприємством видається більш доречним виділення функцій на традиційній управлінській платформі (прогнозування, планування, діагностика, організація, стимулювання, регулювання, координація, контроль, комунікації). Усі функції орієнтовані на відповідні об'єкти управління задля реалізації завдань та досягнення визначеної мети управління інноваційним підприємством (рис. 2.2).

Активність та тренди інноваційного розвитку підприємств, а також успішність його діяльності зумовлюються комбінаціями можливостей та ресурсів інноваційного ланцюга. У комплексі елементів ресурсного забезпечення таких комбінацій, структуризації взаємозв'язків і формалізації взаємозалежностей вагоме значення має ефективність функціонування організаційно-економічного механізму.

Дефініція «механізм» (від грецької – «машина») прийшло в теорію інноватики з механіки де має тлумачення: «сукупність пов'язаних між собою і дотичних елементів, які дозволяють фізичному тілу здійснювати необхідні рухи та переміщуватися у просторі, тобто рухатися».

У контексті сутнісного наповнення економічної категорії, механізмом доцільно вважати сукупність конкретних форм, видів, методів, алгоритмів, інструментів, технологій, за допомогою яких керуюча підсистема може результативно впливати на економічні явища та відповідні процеси з метою досягнення бажаного результату.

В економічній науці, дослідники особливу увагу приділяють організаційно-економічному механізму, який окреслюють, як «впровадженням сукупних умов через функціонування певних організаційно-економічних форм та методів господарювання для досягнення певних цілей».

Теоретичною платформою побудови організаційно-економічного механізму вважаються певні закономірності. Найбільш фундаментальними з яких є: «залежність організаційно-економічного механізму від середовища; якості функціонування економічної системи; необхідність якісного та кількісного різноманіття структури; перетворення господарського хаосу на господарський порядок».

Результативність інноваційного підприємства прямо залежить від використання дієвого організаційно-економічного механізму управ-

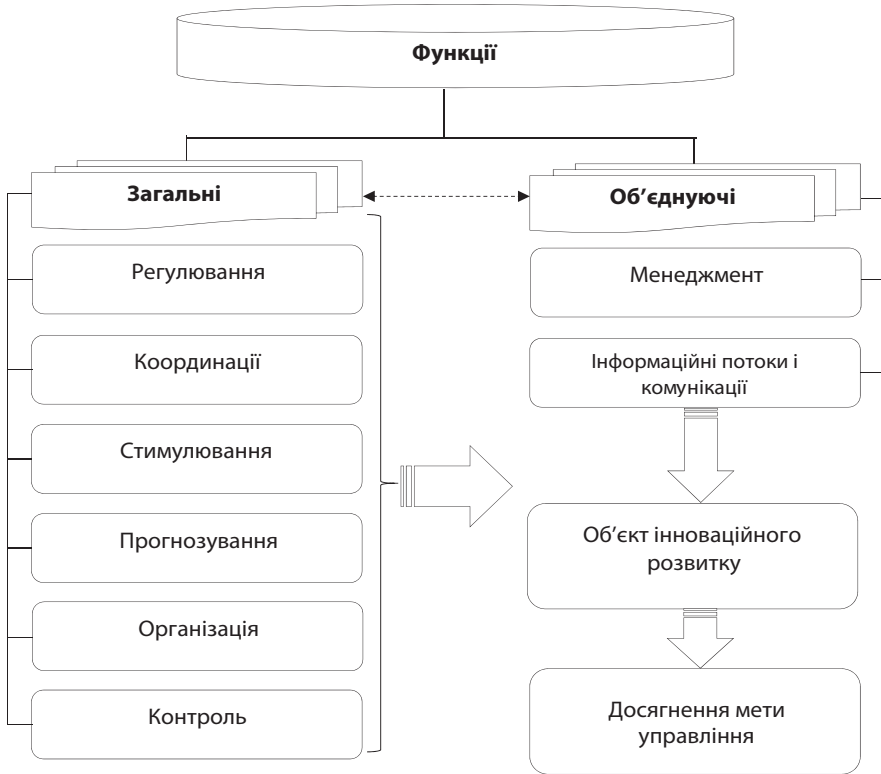


Рис. 2.2. Функції управління інноваційною діяльністю.

ління розбудовою інноваційних процесів на підприємстві.

Ефективність впровадження інновацій на підприємствах визначається здатністю системи управління впливати на всі бізнес-ланцюги підприємства та узгоджувати його внутрішні можливості із викликами зовнішнього середовища для забезпечення стабільності діяльності й укріплення конкурентних позицій.

Акцентуємо, що організаційно-економічний механізм інноваційного підприємства має сукупність організаційних, економічних, фінансових, комунікаційних методів, включає принципи та інноваційний стратегічний набір підприємства, що дає змогу гарантувати підвищення конкурентоспроможності, активізацію та якість інноваційного розвитку підприємства.

Ретельне вивчення існуючих пропозицій та теоретичне їх узагальнення дозволяє виокремити основні блоки організаційно-економічного механізму інноваційного підприємства:

- організаційний блок (організація, розробка, освоєння й провайдинг інновацій);
- економічний блок (діагностика, планування, координація, маркетинг й збут інновацій);
- фінансовий блок (фінансування, кредитування, стимулювання, страхування інноваційного процесу).

Така блочна структуризація дозволяє визначити ефективний стратегічний набір інноваційного підприємства й забезпечує його адаптацію до коливань зовнішнього середовища. Організаційний блок створює умови для організації, розробки, освоєння й провайдингу інновацій, економічний блок сприяє діагностиці, плануванню, координації, маркетингу й збуту інновацій, а фінансовий блок – забезпечує фінансування, кредитування, стимулювання, страхування інноваційного процесу.

Усі блоки організаційно-економічного механізму інноваційного підприємства тісно переплетені й дають змогу активізувати інноваційний розвиток підприємства. Ефективність функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційним підприємством залежить від обґрунтованого вибору інноваційних проектів відповідно до пріоритетів, наявності джерел їх фінансування, отримання оптимальних ефектів від їх реалізації. Метою організаційно-економічного механізму управління інноваційного підприємства вважається активізація їх інноваційних процесів для підтримки модернізації матеріально-технічної й технологічної бази та зростання конкурентоспроможності. Кожна з груп методів організаційно-економічного механізму управління інноваційним підприємством може бути уточнена за відповідним інструментарієм, особливостями інноваційних процесів, суб'єктами, відповідними часовими обмеженнями тощо. У контурі даної розвідки, передусім потрібно зосередитись на методах управління інноваційним підприємством (рис. 2.3).

Дієве функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційним підприємством забезпечується здійсненням відповідних організаційних заходів, які вважаються його органі-



Рис. 2.3. Узагальнення методів управління інноваційним підприємством.

заційним базисом. Передусім, формуються передумови для підтримки й активізації інноваційного розвитку підприємства шляхом: стимулювання освоєння інноваційних технологій і генерування інноваційних продуктів й послуг; забезпечення трансферу технологій; впровадження програм підготовки й перепідготовки персоналу; ресурсне забезпечення інноваційних процесів; здійснення діагностики, планування та моніторингу інноваційних процесів; модернізації цінової політики

Таблиця 2.1

Характеристика методів управління інноваційним підприємством

Метод	Сутність	Підгрупи та інструменти
Прямого впливу		
Адміністративно-нормативні	мають обов'язковий, примусовий характер, нормативно оформлені і направлені на регламентне та організаційне оформлення системи взаємовідносин у процесі інноваційного розвитку	нормативно-розпорядчі: стратегії, програми, плани, проекти, приписи, кодекси поведінки, регламенти, положення, накази, інструкції, правила, статuti, вимоги, акти, протоколи, кореспонденція, контракти, договори, догани, похвала; організаційні: структура, штат, ієрархія управління по горизонтальні та вертикалі, посадові інструкції та ін.;
Техніко-технологічні	орієнтовані на техніко-технологічне забезпечення процесів здійснення інноваційної діяльності та управління нею	схеми, інструкції, конструкторські документи, креслення, ескізи, зразки деталей, карти програм, інструменти та пристрої, програмне забезпечення та ін.
Опосередкованого впливу		
Економічні	реалізують комплекс майнових інтересів і орієнтовані на створення оптимальних умов здійснення інноваційної діяльності, раціонального руху грошових потоків, зростання вартості бізнесу тощо під впливом дії об'єктивних економічних законів	<i>стратегічне та тактичне</i> управління витратами (ціноутворенням і собівартістю), грошовими потоками, розрахунками, заробітною платою, преміями, надбавками, фінансово-економічне планування та прогнозування, оцінювання, аудит, бюджетування тощо
Соціально-психологічні	орієнтовані на розвиток та стимулювання творчої активності у інноваційній діяльності, підвищення мотивації до виконання поставлених завдань, реалізацію відчуття соціально-психологічного задоволення результатом діяльності та потреб відповідного рівня, створення відповідного клімату для роботи	<i>соціальні</i> : корпоративна культура, норми моралі, етики, правила внутрішнього розпорядку, умови для відпочинку і роботи, медичного обслуговування, охорони праці, навчання, організація груп; <i>психологічні</i> : вивчення психологічного типу та встановлення відповідних психологічних параметрів взаємодії і поведінки, проведення конкурсів та змагань, моральне стимулювання та ін.

й тарифів для пакетів інноваційної продукції й послуг; провайдингу інновацій й контролю протікання інноваційних процесів. Вони нині проявляються різним способом, характеристика методів управління інноваційним підприємством представлена у таблиці 2.1.

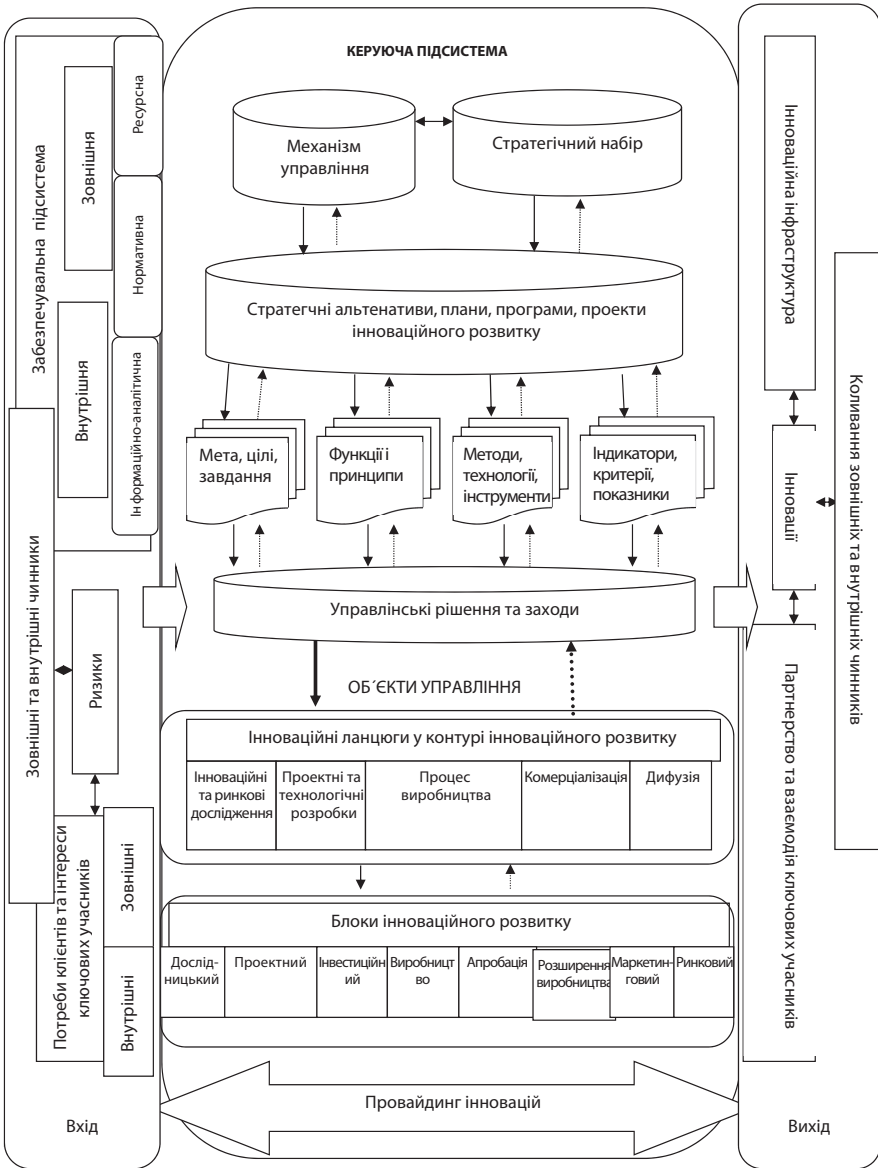


Рис. 2.4. Взаємозв'язок складових механізму управління інноваційним підприємством.

Розділ 2. Організаційно-економічні основи функціонування інноваційного підприємства

У загальному вигляді механізм управління інноваційним підприємством можна окреслити наступним чином (рис. 2.4).

Дизайн організаційно-економічного механізму управління інноваційним підприємством доповнюють взаємопов'язані ієрархічні компоненти: аналіз трендів інноваційного розвитку; інструментальні засоби; ключові компетенції підприємства; організаційна, комунікаційна, інвестиційна, фінансова, інформаційно-аналітична підтримка інноваційного розвитку підприємства.

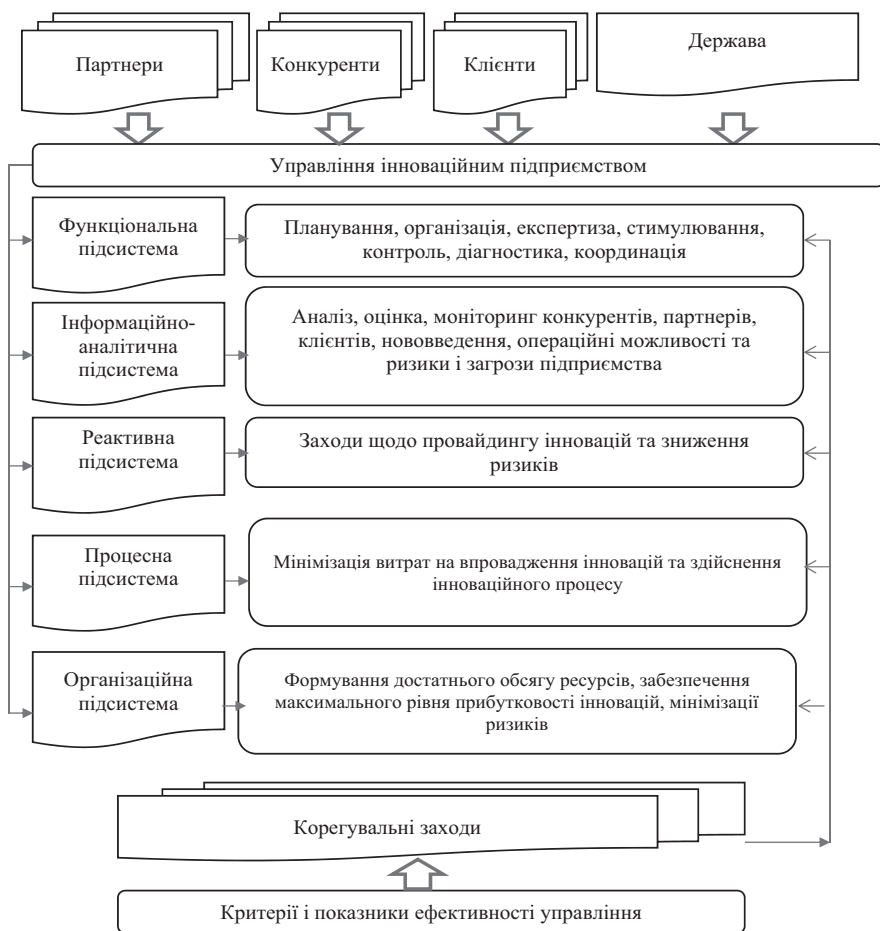


Рис. 2.5. Механізм управління інноваційним підприємством

Таким чином, механізм управління інноваційним підприємством доцільно здійснювати з широким використанням процесно-функціонального та комплексного підходів (рис.2.5).

На механізм управління інноваційним підприємством, впливають: постачальники, технології, обладнання, споживачі. Тобто, організаційно-економічний механізм управління інноваційним підприємством – це ієрархічна різнопланова та багатоаспектна конструкція, пов'язана з провайдингом інновацій, розвитком інноваційних процесів й модернізацією техніки, технологій, організацією виробництва й комунікацій, ресурсним забезпечення, кон'юнктурою ринків, попитом споживачів тощо.

2.2. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Нині, все частіше, інноваційні підприємства стикаються з істотними проблемами: традиційні управлінські моделі не забезпечують бажаних результатів; контрольні функції потребують залучення більшої кількості працівників, додаткових ресурсів і ускладнення управлінських ієрархічних ланцюгів; процес ухвалення рішень вимагає все більше часу та інформації; кількість фінансових операцій та бізнескомбінацій перевершують межу, за якою вже не зрозуміли чинники та передумови, що зумовлюють кінцеві результати діяльності підприємства. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють сучасні моделі управління, переформатовують комунікації, технології та організаційну структуру інноваційних підприємств, й разом з тим, знижують управлінські ризики, нарощують унікальні конкурентні переваги підприємств та сприяють підвищенню їх ефективності й конкурентоспроможності.

Розгляду пропозицій щодо модернізації управлінських моделей присвячені праці багатьох відомих вчених. Так цікаві наукові пропозиції висвітлені у працях: І. Ансоффа, Р.Акоффа, С. Войтка, В. Геєця, П. Дойля, П. Друкера, Н. Карачини, М. Кастельс, М. Портера, А. Томпсона, Е. Тоффлера, В. Трубіліна, Л. Федулової, Н. Чухрай, О. Ястремської, А. Штангрета та інших.

Відомий англійський економіст Альфред Маршал виділив управління в окремий фактор виробництва поряд із трьома традиційними –

капіталом, працею, землею. Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор, який розглядав управління як «мистецтво знати точно, що слід зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом». Водночас, у теорії управління підприємствами за останні два десятиріччя відбулись більш глибокі зміни, ніж за весь попередній період її розвитку. Традиційно для вдосконалення моделей управління інноваційними підприємствами у світовій практиці використовували три інструменти: ієрархію, культуру і ринок. Нині в теорії і практиці управління, спостерігається «тиха управлінська революція», яка зумовлена прогресом інформаційно-комунікаційних технологій.

Економічні потрясіння, проблеми і конфлікти, що спостерігаються в бізнесовому середовищі висувають як перед теорією, так і перед практикою управління нові завдання щодо трансформації не лише моделі, а й парадигми управління інноваційних підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій, застосування дієвих та ефективних підходів до управління, які б сприяли максимальному симбіозу ситуаційного, системного, динамічного, структурного, процесного, функціонального управління. Таку позицію підтримує багато вчених: «високодинамічні, конкурентні та непередбачувані умови функціонування вимагають створення нової парадигми управління, яка б інтегрувала усі надбання у менеджменті та була б спрямована на створення ефективного комплексного підходу до управління підприємством» [49]; «... сучасний менеджмент певною мірою залучає всі розроблені протягом його існування ідеї та підходи. Але, зважаючи на кардинальні зміни в економічному середовищі існування підприємств, важливим є перехід на нові методи управління, що дозволяють відповідати вимогам сучасності. Всі ці вимоги базуються на сучасній парадигмі сфери управління» [69]; «ймовірно, розвиток нової парадигми управління, що відповідає вимогам несформованого суспільства знань, є найважливішим завданням учених... Спираючись на минуле, належить створити нову науку управління, враховуючи, що людина стала найважливішим елементом організації, відкритої складної системи» [47].

У словнику англійської мови зазначається, що дефініція «paradigm» увійшло в англійську мову від грецького «paradeigma», що означає «зразок» [46, с. 197]. У понятійно-термінологічному словнику

«Менеджмент» знаходимо наступне окреслення: «парадигма – теорія, теоретична модель, яку мають і використовують як зразок постановки, обґрунтування, вирішення проблеми в межах певного предмета дослідження» [53, с. 401]

Поняття парадигми у науковий обіг ввів Т. С. Кун ще у середині минулого століття. Він визначав, що парадигма акумулює «... визнані всіма наукові досягнення, які впродовж відповідного часу дали науковому співтовариству модель постановки проблем і їх рішень» і далі «... парадигми дають вченим не тільки план діяльності, але і вказують і деякі напрями, істотні для реалізації плану. Освоюючи парадигму, вчений оволодіває одночасно теорією, методами і стандартами, які у такий спосіб найтісніше переплітаються між собою». Тобто, зі зміною парадигми змінюються світоглядні системи і вся система наукових уявлень. У контексті зміни парадигми управління П. Друкер стверджував, що «парадигма будь-якої суспільної науки, зокрема менеджменту, ґрунтується на уявленнях про реальність. Їх формують вчені та практики. Уявлення про реальність, що існують в межах цієї теорії, визначають її зміст. Вони окреслюють те, що ця теорія вважає «фактами», і те, як вона трактує сама себе. До того ж уявлення про реальність значною мірою визначають те, на що теорія звертає увагу, а що ігнорує або відкидає як «прикрі винятки. А це означає, що уявлення, які були справедливими вчора, можуть буквально в один момент стати неспроможними і більш того, помилковими». Визначальним моментом формування нової парадигми вважається здатність вирішувати нові проблеми, які існуюча парадигма вирішити не в змозі.

Зауважимо, що сьогодні існуюча парадигма управління підприємством не тільки перестала розв'язувати нагальні проблеми, але, й стала гальмом розвитку підприємств. При дослідженні нового формату нової парадигми управління, переважно науковці обґрунтовують необхідність трансформації економічних пріоритетів. Формування нової парадигми управління тісно пов'язане з новими реаліями та викликами економічного простору, з новим світоглядом різних шкіл, течій та напрямів управлінської думки.

Отже, парадигма управління інноваційних підприємств перебуває в постійному діалектичному розвитку: удосконалюються моделі й технології управління, формуються нові управлінські підходи, спо-

стерігається становлення нової філософії бізнесу з новими стереотипами мислення, що вимагає від менеджерів здійснення змін, а не лише реакційних дій. Зі зміною парадигми управління інноваційним підприємством гостро постає питання якості менеджерського складу, інтелектуалізації моделей управління, поширення в управлінні інформаційно-комунікаційних технологій. Зауважимо, що Україна має високий показник за розвитком людського капіталу за рахунок відносно високого рівня грамотності населення та високого відсотка осіб, що вступають до вищих навчальних закладів. Однак показник чисельності осіб, які вступили до вищих навчальних закладів для України є досить формальним, оскільки не відображає результативність та якість підготовки менеджерів.

Нині ІКТ застосовують для вирішення низки сучасних викликів, зокрема: вичерпання дешевих природних ресурсів; старіння населення; погіршення стану навколишнього середовища; посиленням і урізноманітненням взаємозв'язків між підприємствами та їх партнерами і споживачами; витіснення національних виробників з внутрішніх ринків; глобалізація інформаційних та організаційних комунікацій; висока мобільність кадрів; нестійкість глобальної економічної та політичної системи; зростаючий дисбаланс між вимогами безпеки і особистою свободою людини; нарощення інтенсивності інформаційних потоків; зростання кіберзлочинності, нарощення масштабу її ефектів тощо.

Відповідно і перед інноваційними підприємствами постають нові завдання, зокрема необхідність: запровадження клієнторієнтованого підходу; розширення ринків збуту; швидкого реагування на дії конкурентів; якісного опрацювання великих інформаційних масивів; поліпшення бізнес-комунікацій із партнерами; активізація інноваційних процесів; диверсифікація діяльності; розширення бізнес-комбінацій; врахування ресурсних та часових обмежень; забезпечення цілодобової можливості сервісного обслуговування клієнтів.

До цього переліку додамо, що багатоаспектність діяльності сучасних інноваційних підприємств загострює завдання побудови ефективної управлінської системи, орієнтованої не лише на внутрішні бізнесові ланцюги підприємства, а й на зовнішні бізнес-можливості. «Традиційні модифікації ієрархічних управлінських ланцюгів не дають

змоги розв'язувати існуючі проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності й розширення повноважень менеджерів низових і середніх рівнів, звільнення топ-менеджерів від оперативного контролювання, що за рахунок вивільненого часу збільшує можливості для творчої діяльності» [58].

Неефективність управлінських моделей більшості вітчизняних підприємств проявляється в запізнілому реагуванні на темпи змін зовнішнього середовища. Тому спостерігаються принципово нові проблеми взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками, владними структурами для вітчизняних підприємств (залучення інвестиційних ресурсів, організація маркетингових заходів, побудова логістичних ланцюгів тощо), що через їх слабку адаптивну спроможність призвело до падіння їх конкурентоспроможності у світовому вимірі.

Модель (від лат. *Modulus* – міра) – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. Модель будується для того, щоб відобразити характеристики об'єкта (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Модель управління інноваційним підприємством визначає структуру, механізми, технології, дизайн, інструменти. Моделі управління інноваційним підприємством вважаються змістовно-концептуальними категоріями. З одного боку, вони описують типові характеристики, які властиві процесу управління інноваційним підприємством, з іншого – цей опис базується на обраній концепції чи усталеній точці зору.

Існуючі моделі управління інноваційним підприємством різняться за описом елементного складу системи, її частин, які розглядаються як підсистеми, методами, інструментами, технологіями, взаємозв'язками між складовими і зовнішнім середовищем та особливостями функціонування кожного інноваційного підприємства.

В теорії і практиці управління інноваційним підприємством обґрунтовуються й апробуються різні підходи до побудови моделей управління інноваційними підприємствами – ситуаційний, функціональний, процесний. Найбільш розповсюдженим вважається функціональний підхід й відповідна функціональна модель побудови системи управління. Але, традиційні моделі управління

інноваційним підприємством недостатньо ефективні у швидкозмінному конкурентному бізнес-середовищі. Зауважимо, що сьогодні існуючі моделі управління інноваційним підприємством не тільки перестали розв'язувати нагальні проблеми, але, й стають гальмом їх розвитку.

«Традиційні модифікації ієрархічних управлінських ланцюгів не дають змоги розв'язувати існуючі проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності й розширення повноважень менеджерів низових і середніх рівнів, звільнення топ-менеджерів від оперативного контролювання, що за рахунок вивільненого часу збільшує можливості для творчої діяльності» [58].

Неефективність управлінських моделей більшості вітчизняних інноваційних підприємств проявляється в запізнілому реагуванні на темпи змін зовнішнього середовища. Тому спостерігаються принципово нові проблеми взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками, владними структурами для вітчизняних інноваційних підприємств (залучення інвестиційних ресурсів, організація маркетингових заходів, побудова логістичних ланцюгів тощо), що через їх слабку адаптивну спроможність призвело до падіння їх конкурентоспроможності у світовому вимірі.

Більшість сучасних інноваційних підприємств принципово не готові розв'язувати базові управлінські проблеми:

- розробка стратегії модернізації моделі управління у контурі інноваційного розвитку підприємства;
- відмова від концентрації ключових повноважень у вищих ешелонах менеджменту;
- переорієнтація пріоритетів із збуту на обслуговування запитів конкретного споживача;
- використання якісно нових технологій прийняття рішень, включаючи широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій нового покоління;
- подолати природну інертність управлінського персоналу та спеціалістів щодо освоєння різноманітних інновацій;
- ігнорування неформальних бізнесових утворень та громадських організацій тощо.

Багатоаспектність діяльності сучасних інноваційних підприємств загострює завдання побудови моделі управління, орієнтованої не лише на внутрішні бізнесові ланцюги підприємства, а й на зовнішні бізнес-можливості. На зміну старій ієрархічній моделі управління має прийти нова неформальна, яка ґрунтується на якісно нових інформаційно-комунікаційних технологій із використанням мережевого підходу.

Саме інформаційні технології допомагають керівникам підприємств у вирішенні різноманітних складних завдань. Інформаційно-комунікаційні технології протягом останніх десятиліть виступають одним з ключових драйверів розвитку підприємств. У економічно потужних країнах ІКТ давно стали життєво важливим і необхідним елементом управління інноваційними підприємствами. Їхній розвиток і поширення сприяють якісним змінам у багатьох секторах економіки; ефективності ведення бізнесу; виникненню нових форм партнерства й комунікацій; забезпечення своєчасного доступу до різної інформації. Тому для розв'язання нових управлінських проблем доцільно активно використовувати ІКТ на вітчизняних інноваційних підприємствах.

У останні роки 95,2% підприємств використовували у своїй роботі комп'ютери (у тому числі: малі підприємства – 93,8, середні – 98,7%, великі – 99,6%), з них, використовували мережу Інтернет – 98,2% підприємств (у тому числі: малі – 97,8, середні – 99,3 і великі 99,6% [62]. Використовували мережу Інтернет: для надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою – 97,0 % підприємств; для здійснення телефонних дзвінків за допомогою Інтернет/VoIP-зв'язку або відео-конференцій – 28,4%; для отримання інформації про товари та послуги – 85,7%; для користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень – 45,3 %; для отримання інформації від органів державної влади – 78,1%; для здійснення різноманітних операцій з органами державної влади – 48,7%; для здійснення банківських операцій – 95,3%; для доступу до інших фінансових послуг – 38,2% підприємств. Кількість підприємств, що отримували замовлення через комп'ютерні мережі на продаж товарів або послуг склала 6,0%. Кількість підприємств, що здійснювали закупівлі через комп'ютерні мережі товарів або послуг 17,2% [62].

Із загальної кількості підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет, використовували соціальні мережі – 24,7% (у 2015р. – 17,9%), засоби обміну знаннями – 12,7% (у 2015р. – 19,1%), веб-сайт з мультимедійним вмістом – 12,6% (у 2015р. – 11,1%), блоги та мікроблоги підприємства – 6,9% (у 2015р. – 5,2 %) [62]. Відмітимо, що підприємства використовували соціальні мережі переважно для: представлення підприємства або рекламування його роботи (товарів, послуг); отримання відгуків клієнтів або надання відповідей на їх запити; залучення клієнтів у розвиток або інновації товарів та послуг; співпраці з діловими партнерами або іншими організаціями; наймання працівників; обміну поглядами, думками або знаннями усередині підприємства.

На жаль, більшість вітчизняних інноваційних підприємств використовують ІКТ безсистемно. Малі підприємства часто використовують ІКТ, щоб мати можливість виживати поруч з великими. Вони можуть координувати дії типу виконання замовлень або стеження за інвентарем, тримаючи невелику кількість персоналу. Великі підприємства використовують ІКТ, щоб підвищити маневреність і чутливість.

Найвищий рівень комп'ютеризації виявився у підприємств, що здійснювали діяльність у сфері інформації та телекомунікацій – 98,3%. Найменший рівень комп'ютеризації спостерігався у підприємств із діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 89,1% [62].

Акцентуємо, що у 2014 році в світі в середньому послугами мобільного стільникового зв'язку користувалось 96,4 людини із 100, а послугами мережі Інтернет користувались 43,6 із 100 мешканців в світі. Україна посіла 71-е місце в глобальному рейтингу використання технологій. Якщо в 2000 р. доступ до Інтернету мало трохи більше ніж 6 % населення світу, то в 2015 р. ця величина перевищила 43 % (за даними ООН). У результаті до глобальної мережі контенту і додатків вже під'єднано 3,2 млрд. осіб. До 2020 р. стільникові пристрої будуть у 70 % населення Землі, а мобільні широкосмугові мережі стануть доступні 90 % для жителів нашої планети [31]. Розглянуті дані підтверджують зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій для розвитку бізнес діяльності інноваційних підприємств.

Сьогодні спостерігаються наступні проблеми впровадження ІКТ у практику управління вітчизняних інноваційних підприємств: зростан-

ня інвестицій та витрат у сферу ІКТ; посилення залежності від зовнішніх ІТ послуг та сервісного обслуговування; зміна ролі ІКТ у діяльності підприємств, особливо під час виконання внутрішніх операційних процесів. Винятково гостро проблеми нагромадження, оперативності й об'єктивності інформаційних потоків постають перед менеджерами великих підприємств. Такі підприємства характеризуються наявністю розгалуженої мережі комунікацій із дочірніми підрозділами та філіями, які працюють відносно автономно й територіально віддалені. «Збір і обробка даних про всі такі структури найчастіше перетворюється в тривалу і малоефективну процедуру. У цих умовах ІКТ – це єдина можливість збирати, обробляти дані і представляти їх у вигляді, зручному для прийняття управлінських рішень» [50].

Відповідно і перед інноваційними підприємствами постають нові управлінські завдання, зокрема необхідність: запровадження клієнто-рієнтованого підходу; розширення ринків збуту; швидкого реагування на дії конкурентів; якісного опрацювання великих інформаційних масивів; поліпшення бізнес-комунікацій із партнерами; активізація інноваційних процесів; диверсифікація діяльності; розширення бізнес-комбінацій; врахування ресурсних та часових обмежень; забезпечення цілодобової можливості сервісного обслуговування клієнтів.

Основні принципи ІКТ – це інтегрованість, гнучкість та інформативність. Для них характерні такі особливості [29, с.7-9]: цілковита інформаційна підтримка на всіх етапах проходження інформації на основі інтегрованої бази даних; безпаперовий процес опрацювання документа; інтерактивний режим розв'язування проблем; уможливлення групової співпраці для підготовки документів і виконання завдань; можливість адаптивної перебудови форм і способів подання інформації.

ІКТ забезпечують якісно новий підхід до організації взаємодії людини й комп'ютера через відповідну систему підтримки прийняття рішень. Під впливом використання ІКТ істотно змінюється характер управлінської взаємодії підприємств і їх підрозділів та організаційні й комунікаційні ланцюги.

При переході до нової моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій потрібно розпочинати з ґрунтовної діагностики системи управління та оцінки технологічної

й інформаційно-комунікаційної готовності підприємства до змін. У подальшому потрібно розробити стратегію розвитку підприємства, ухвалити конкретні дії щодо інформатизації управлінських процесів підприємства в цілому та за окремими сферами діяльності (виробництво, фінанси, облік, взаємодія з партнерами та клієнтами, маркетинг, закупівлі, збут тощо), імплементувати відповідні заходи та оцінити їх результативність. Успішність впровадження нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій визначатиметься оновленням інформаційно-організаційного дизайну та усієї системи управління, що відповідатиме принципам інноваційного проактивного клієнторієнтованого розвитку підприємства, заснованого на партнерських відносинах.

Нова модель управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій змінює традиційні уявлення про контури підприємств, руйнує їх замкненість і пояснює малоефективність тих підприємств, які базуються на ієрархічних, механістичних, бюрократичних управлінських структурах.

Запровадження нової моделі управління інноваційних підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій скорочує управлінські витрати, покращує систему взаємовідносин, розширює доступ підприємства до ринків і сфер діяльності, підвищує ефективність економічних контактів підприємств, уможливорює забезпечення стійких конкурентних переваг, що генеруються новими каналами збуту, залученням нових і поліпшенням обслуговування наявних споживачів, з більшою мобільністю щодо прийняття управлінських рішень. Нова модель передбачає: орієнтацію управління на стратегічну перспективу; диверсифікацію операцій; підвищення ролі інноваційної діяльності; широке використання е-комерції; максимальне використання творчої активності персоналу; перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції в змісті і характері управлінської діяльності; дебіюрократизацію на основі мережевого підходу; відмову від формалізації та ієрархії; скорочення кількості ієрархічних рівнів; трансформацію організаційних структур підприємств із пірамідальних у горизонтальні; здійснення децентралізації низки функцій управління, передусім виробничих і збутових; підвищення статусу і значення інформаційних та кадрових засобів інтеграції; розвиток кластерних технологій; перехід до електронного доку-

ментообігу між підрозділами, між підприємством та контролюючими органами, між підприємствами та клієнтами і партнерами; побудову раціональної структури обміну інформацією всередині кожного підприємства; поліпшення інформаційного забезпечення управління; ефективність контролю; поліпшення ділового середовища на підприємстві; формування інформаційної культури в управлінців; підвищення ефективності та якості процесу прийняття управлінських рішень; більш вільне розміщенню виробництва, без обов'язкової прив'язки до великих міст.

Одночасно з перевагами нової моделі управління інноваційних підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій виникає низка нових проблем і ризиків, не властивих традиційному бізнесу: недосконале нормативно-правове забезпечення, підвищення небезпеки при ідентифікації партнерів, постачальників, клієнтів, проблеми підтвердження електронного цифрового підпису, можливий несанкціонований доступ до комерційної або службової інформації підприємства, її крадіжка/знищення, загроза хакерських атак або вірусів. Означені ризики можуть загальмувати розвиток підприємства і вимагають введення превентивних заходів.

Характерними рисами організаційно-інформаційного дизайну сучасних інноваційних підприємств мають стати властивості розподілення, багатошаровості, гнучкості, адаптивності, динамічності. Такий організаційно-інформаційний дизайн сучасних інноваційних підприємств можна вважати мережевим з віртуальними управлінськими ланцюгами, побудованими на інформаційній інтеграції різних утворень управління трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками без жорсткого адміністративного підпорядкування.

Для сучасного періоду цікавими є різноманітні гібридні структури, які поєднують риси різноманітних полярних типів моделей управління. Так, у тензорних структурах, поряд з класичними рівнями та ланцюгами управління, виділяють додаткові нові рівні управління. У великих підприємствах ухвалення управлінських рішень відбувається на різних ієрархічних рівнях. Тензорна структура підтримує подальший розвиток матричної структури, сприяє поступовому її перетворенню у формат поліструктурності на основі мережевого підходу.

Дифузні структури – це структури без чітких контурів, що розмежовують вплив та дії чинників різної природи. Характерні риси дифузної структури це принципова нестійкість і стохастичність, динамічна рівновага і часткова невизначеність інформації. Особливістю дифузного управлінського контуру є сукупність відділів з різним рівнем автономії, діяльність яких спрямована у такі сфери: забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами; виробництво продукту/послуги для конкретного споживача; індивідуальне персональне обслуговування, розвиток або проникнення на конкретний ринок тощо.

Водночас, акцентуємо, що розгортання сучасних ІКТ в управлінській діяльності інноваційних підприємств може бути непосильним завданням для підприємства через великі витрати. Сьогодні порівняно дешево це питання можна вирішити за рахунок хмарних технологій, суть використання яких полягає у концентрації технічних та програмних центрів у певному обчислювальному комплексі, який може перебувати за межами підприємства. Додатковою перевагою є ще й те, що питання стандартизації у сфері ІКТ значною мірою перекладаються на спеціалізовану зовнішню організацію, яка пропонує користувачу типові управлінські рішення. Кількість підприємств, що купували послуги хмарних обчислень упродовж року склала 8,8 %, переважно, вони їх використовували на: електронну пошту, офісне програмне забезпечення, хостинг бази даних підприємства, сервіс для зберігання файлів, фінансові або бухгалтерські прикладні програми, програми для управління взаємовідносинами з клієнтами, збільшення комп'ютерних потужностей для функціонування програмного забезпечення підприємства [62].

При побудові нової моделі управління інноваційними підприємствами, переважно науковці обґрунтовують необхідність трансформації економічних пріоритетів. Класичній аксіомі, що модель управління визначають функції, структура, персонал, стратегія, нині протистоїть аксіома, що її визначають збалансовані партнерські взаємодії, цінності, синергія та компетенції. Зі зміною моделі управління підприємством гостро постає питання якості менеджерського складу, інтелектуалізації управління, поширення в управлінні інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, нова модель управління інноваційним підприємством, має включати наступні загальні ключові положення: визнання центральній ролі людини; клієнтоорієнтованість; демократизація та багатоплановість управління на основі мережевого підходу; розвиток партнерських ланцюгів та комунікацій; проактивний партнерський характер управління; розгляд підприємства як «відкритої системи»; нові цінності; зростання ролі знань та інновацій і управління ними; глобалізація та інтеграція; широке використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Водночас розвиток сучасних ІКТ забезпечив формування інформаційних й бізнес комунікацій між підприємствами, суттєво розширив можливості їх взаємодії.

Слушними вважаємо положення Пол Ромера, Пол Кругмана та Кевіна Келлі, що цінності, що пов'язані з мережею, функціонують як стимулятори: сприйняття бажаної поведінки являє собою основу створення мережі і залучення наступних учасників; внесок у подолання опору швидким змінам і поширення інноваційної поведінки.

Тобто, на зміну ієрархічній традиційній моделі управління, обмеженій національними, правовими та бюрократичними кордонами, приходить якісно нова, в якій кожне інноваційне підприємство має практично однакові можливості щодо залучення ресурсів та компетенцій інших учасників мережі. Сенс мережевої організації зосереджений у «можливості для кожного її учасника мати рівноправні прямі стосунки з іншими учасниками» [34]. Мережеві взаємозв'язки інноваційних підприємств окреслюються незалежністю від просторових, часових, ресурсних обмежень і ґрунтуються на можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, доцільність формування нової моделі управління інноваційних підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій зумовлена:

- зародженням мережевої економіки на основі інтегрального відкритого глобального інноваційного простору;
- масовою інтелектуалізацією товарів/послуг за рахунок розвитку і поширення персоніфікованих мережевих технологій на основі інновацій;
- персоніфікацією обслуговування клієнтів на ринку, скорочен-

ням життєвого циклу технологій та продукції, загостренням конкурентного середовища;

- застосуванням прогресивних методів управління латентними мультиплікативними ризиками і ресурсами, децентралізації організаційних структур, підвищенням оперативності ухвалення рішень;
- використанням сучасних ІКТ, які значною мірою інтелектуалізовані, можуть завчасно прораховувати ефект від впливу навіть маловідчутних кризових коливань та запропонувати прийняття відповідних заходів;
- стандартизацією бізнес-комбінацій, що сприяє розробці узгодженого з партнерами чи споживачами плану взаємодії;
- можливістю персоніфікації оброблення запитів споживача, що істотно підвищує надійність взаємозв'язків та довіру клієнтів і партнерів;
- розгортанням технологій електронних міток, які надають унікальні можливості багатопараметричного розподіленого збору даних;
- необхідністю впроваджувати нові управлінські ІКТ щодо опрацювання більш потужних інформаційних потоків;
- зростанням матеріальних витрат на організаційний та інформаційний супровід бізнес-комбінацій та інерційність традиційного паперового документообігу що зумовлюють формування багаторівневого організаційно-інформаційного дизайну;
- відсутністю єдиних універсальних програмно-інструментальних засобів, що ускладнює проблеми опису, інтеграції, ідентифікації різноманітних інновацій та потребує широкого залучення різногалузевих спеціалістів;
- необхідністю обслуговування значних інформаційних масивів, консультування та навчання працівників підприємства;
- освоєнням хмарних технологій, які надають миттєвий доступ до усіх інформаційних ресурсів, що дає змогу формувати основу принципово нового організаційно-інформаційного дизайну, здатного реагувати вчасно на критичні відхилення.

Можливості інноваційної моделі управління підприємств, нині розширяються під впливом змін бізнесового простору за наступними напрямками:

- посилюється вагомість взаємоузгодження технологій діяльності підприємств від ланцюгів постачання сировини до доставки продукції цільовому споживачу;
- зростають інформаційно-технологічна системність і кооперація, що охоплює нарощення інтелектуалізації діяльності підприємства через капіталізацію інтелекту і масове поширення інновацій;
- зростає адаптивність, креативність і мобільність персоналу;
- примножується науковість, динамічність, вагомість інновацій, організаційної культури, освіти як неодмінних чинників полівекторного розвитку підприємства;
- утверджується новий тип конкуренції;
- необхідність безперервного підвищення кваліфікації працівників;
- збільшується кількість різноманітних ділових зв'язків, що супроводжується збільшенням організаційної дискретності контролювання;
- посилюється екологізації та соціологізації бізнесового середовища.

2.3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У період трансформації вітчизняної економіки для більшості вітчизняних підприємств актуальною є проблема докорінної перебудови організаційно-ресурсного забезпечення інноваційного розвитку відповідно до нових умов.

Управління інноваційним підприємством орієнтоване на досягнення поставлених завдань (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших підприємств можуть з ними

не збігатися (і, переважно, не збігаються). Це протиріччя завдань слід належним чином урахувувати, узгоджуючи окреслені завдання з можливостями їх досягнення.

Нині підприємства повинні орієнтувати свою інноваційну діяльність на задоволення потреб і запитів споживачів, займатися питаннями пошуку й реалізації існуючих та перспективних ринкових можливостей. А це зумовлює зростання ступеня відкритості функціонування підприємства, а також тісної взаємодії із зовнішнім середовищем, що повинно враховуватися при побудові організаційної структури управління.

Організаційна структура управління – система гармонійного розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до складу підприємства, і людьми, які в них працюють.

Організаційна структура підприємства має ґрунтуватися на гармонійному розподілі функцій між її елементами і формуванні такої системи зв'язків між ними, яка дає змогу менеджерам оперативно обмінюватись інформацією, приймати управлінські рішення і реалізовувати їх в оптимальні терміни.

Функціями управління процесами інноваційного розвитку вважаються наступні:

1. Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку.
2. Аналіз внутрішнього середовища.
3. Виявлення напрямів та варіантів інноваційного розвитку та ринкових можливостей підприємства.
4. Формування цільового ринку для реалізації проектів інноваційного розвитку.
5. Аналіз і кількісна оцінка ризику на етапах інноваційного розвитку.
6. Вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.
7. Формування організаційної структури управління інноваційною діяльністю.

8. Планування виробничої, маркетингової та фінансової діяльності.
9. Контроль за реалізацією проектів інноваційного розвитку.
10. Підготовка рішень щодо своєчасної зміни пріоритетів інноваційного розвитку.

Водночас, управління інноваційними процесами є невід'ємною складовою загального управління підприємства. Кожне підприємство, незалежно від розмірів, планує інноваційні зміни і здійснює їх. Але не завжди для цього створюють відокремлені інноваційні підрозділи. Як правило, реалізацію інновацій здійснюють за участі менеджерів і спеціалістів існуючих структурних ланок, які залежно від свого місця в управлінській ієрархії виконують певні функціональні обов'язки. Це означає, що структура управління підприємством повинна забезпечувати здатність системи менеджменту виконувати усі функції, в тому числі управління інноваціями. Однак якщо керівництво організації вважає основним способом здобуття конкурентних переваг саме інновації, йому слід побудувати таку організаційну структуру, за якої до інноваційного процесу були б залучені усі працівники, здатні продукувати цікаві ідеї і створювати інновації.

У теорії менеджменту розрізняють механістичні й органічні організаційні структури.

Механістичні організаційні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів і винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм і надзвичайно інертні щодо будь-яких змін. До цього типу структур відносять:

- 1) лінійну, що складається із взаємопідпорядкованих структурних ланок, зв'язки яких з вищими рівнями управління здійснюються через безпосереднього керівника, за ієрархією; це робить структуру мало гнучкою, інертною;
- 2) функціональну, що передбачає чітку ієрархію структурних ланок, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях; це розбиває управлінський процес на окремі слабо пов'язані функції, гальмуючи, зокрема інноваційні процеси;

- 3) лінійно-функціональну, за якої при лінійному менеджері діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою, що мають напрацьовувати рекомендації у відповідних функціональних сферах; це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і оперативність їх реалізації, що важливо для інноваційних процесів;
- 4) дивізні, що передбачають виокремлення на підприємстві самостійних однорідних структурних ланок за продуктовою, територіальною ознаками чи класом споживачів; це дає змогу сконцентрувати зусилля на розвитку продукту, вносячи в нього, зокрема, поліпшуючи інновації, або ж розробляти ринкові (маркетингові) інновації з урахуванням особливостей споживачів відповідного сегмента ринку.

Органічним організаційним структурам притаманні розмиті межі управління, незначна кількість рівнів управління, слабке чи помірне використання формальних правил і процедур, децентралізація прийняття рішень, амбіційна відповідальність, неформальні міжособистісні стосунки. До них належать структури, що характеризуються гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем:

- 1) матричні, що є поєднанням структурування організації за функціями (вертикальне) та проектами (горизонтальне), і це забезпечує координацію дій з реалізації кількох інноваційних проєктів;
- 2) проєктні, які є формами реалізації інноваційних проєктів у межах механістичних організаційних структур;
- 3) мережеві, що побудовані за принципом організаційно-економічної відокремленості окремих стадій технологічного процесу, і це підвищує можливості їх гармонійного здійснення завдяки залученню учасників, які виконують кожен етап процесу найкраще.

Якщо зовнішнє середовище стабільне, і в ньому відбуваються незначні зміни, то підприємству доцільно застосувати механістичні організаційні структури, які забезпечують чітке функціонування і високу продуктивність усіх його ланок.

Таке підприємство передусім вирішує завдання раціоналізації операційної діяльності, інноваційний розвиток у ньому спрямовано

на удосконалення окремих елементів технологічного процесу. У разі підвищення динамічності зовнішнього середовища така структура починає перешкоджати зміні, її елементи опираються інноваціям. Тому при проектуванні сучасних інноваційних підприємств, які повинні бути досить гнучкими, слід орієнтуватися на структурні утворення органічного типу, з високим рівнем децентралізації, широкими правами структурних підрозділів щодо прийняття рішень, що підвищує загальну сприйнятливість підприємства до інновацій.

Однак поділ організаційних структур за вказаними типами є умовним. У чистому вигляді вони не існують, оскільки жодне підприємство не може функціонувати тривалий час без інноваційних змін. Навіть добре налагоджене велике виробництво продуктів, на які існує традиційно високий попит, вимагає систематичного вдосконалення: до цього підштовхує конкуренція. На сучасних підприємствах розроблення і освоєння нововведень стали безперервним керованим процесом, метою якого є інтегрування інноваційних ідей, перетворення їх на перспективні виробничі програми і їх реалізацію.

Тому недооцінювання важливості кадрового забезпечення інноваційного розвитку може мати значні негативні наслідки.

Кадрова політика підприємства передбачає реалізацію низки основних заходів:

1. Формування команди інноваційного проекту – передбачає відбір та залучення тих працівників, які мають необхідні знання, навички, творчий потенціал та креативний спосіб мислення. Окрім того, на цьому етапі виконується, за необхідності, навчання працівників, їх адаптація до нових умов праці. На особливу увагу заслуговують оцінка персоналу на предмет вміння працювати в команді та конфліктність. Адже лише добре злагоджена робота принесе запланований ефект.
2. Мотивація та стимулювання працівників – передбачає формування інноваційної корпоративної культури, визначення заходів стимулювання праці персоналу, мотивацію їх інноваційної активності.
3. Кадровий моніторинг та розвиток – атестація працівників за результатами зробленої роботи, порівняння роботи праців-

ників, внесення кадрових змін у команди інноваційних проєктів за результатами атестації.

Розглянемо перелічені етапи більш детально.

Формування команди інноваційного проєкту. Переважно, існує два основні підходи до створення команди:

- спочатку обирається керівник проєкту, який потім набирає собі команду;
- формується команда спеціалістів і обирається її керівник.

Ефективна робоча команда виникає не одразу і проходить в своєму формуванні окремі етапи (за моделлю Такмена та Дженсена):

1. Формування – коротка характеристика етапу: поки що існує лише сукупність окремих осіб, а не команда; відбувається обговорення в загальному вигляді призначення команди, її цілей, складу, механізмів роботи тощо; люди ще обережні в своїх проявах та намагаються справити враження один на одного; можливі побоювання та коливання, пов'язані з не зовсім зрозумілим уявленням про майбутню роботу в команді; розуміння, що поділяється усіма в команді, поки що знаходиться на низькому рівні; низький рівень прихильності інтересам команди.

Роль лідера на цьому етапі: познайомити членів команди один із одним, якщо вони не знайомі; створити невимушену та комфортну атмосферу; прояснити цілі, завдання, процедури, а також розподіл відповідальності та ролей.

2. Бурління: люди «відкриваються» та виявляються їх індивідуальні цілі та очікування; на поверхню виходять розбіжності та протиріччя; призначення команди, стиль керівництва, групові ролі, моделі взаємодії та поведінки – все може бути поставлено під сумнів; внутрішні проблеми команди виходять на перший план; почуття знаходять своє вираження; можливість виникнення міжособистісних конфліктів; звернення до попередніх інцидентів та проблем; формується готовність прийняти ризик спільної праці; члени команди перевіряються з боку своїх колег та більше дізнаються про себе.

Роль лідера: допомагати команді успішно вирішувати суперечки; забезпечувати обмін думками та конструктивне обговорення проблем; надихати команду на досягнення намічених цілей; якщо лідер команди приймає авторитарний стиль та намагається запобігти конфлікту, то це може привести до його прихованого проходження, що руйнує процеси становлення команди; команда може не визнавати лідера та встановити альтернативний спосіб управління своїми справами.

3. Нормування: встановлення норм та процедур роботи; формування прийняттого стилю керівництва; розподіл ролей та формування моделей взаємодії; розвиток співробітництва та взаємної підтримки; формування механізмів прийняття рішень, контролю та зворотного зв'язку; становлення відносин із зовнішнім середовищем команди.

Роль лідера: забезпечувати формування норм та механізмів, що сприяють ефективній роботі команди; погоджувати прагнення кожного члена команди із загальними цілями та цінностями; сприяти об'єднанню команди.

4. Функціонування: команда об'єднана та може ефективно працювати для досягнення поставленої мети; загальне розуміння проблем; взаємна підтримка та взаємодопомога; комфортна атмосфера, що стимулює досягнення нових висот; розвиток, професіональне та особисте зростання членів команди.

Роль лідера: регулярно оцінювати ефективність праці команди та результати її діяльності; надавати членам команди зворотного зв'язку; делегувати допоміжні повноваження членам команди; обговорювати з членами команди пропозиції з покращання її діяльності.

5. Зміна чи розставання: розпуск чи переформатування команди після виконаних нею поставлених завдань; можливий також варіант поставлення перед командою нових завдань.

Роль лідера: інформувати членів команди про майбутні зміни; оцінювати зроблену в команді роботу та те, чому вони навчилися; заохочувати членів команди до того, щоб вони в подальшому не втрачали зв'язок один із одним та підтримували відносини.

Нині процес формування команди є темою популярних бізнес-тренінгів, які ще називають «тімбілдинг». Ідея командних методів була запозичена з світу спорту і почала активно впроваджуватися в практику управління в 60 – 70-ті рр. минулого століття. А вже сьогодні тимбілдинг являє собою одну з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток підприємства і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командне будівництво спрямоване на створення груп рівноправних спеціалістів різноманітної спеціалізації, які разом несуть відповідальність за результати своєї діяльності та однаковою мірою розподіляють трудові обов'язки в команді.

Мотивація та стимулювання праці. Всі інноваційно розвинуті країни світу багато в чому завдячують великій кількості інновацій саме добре налагодженій та ефективній системі стимулювання інноваційного розвитку на підприємствах. Лідерами в цій сфері вважаються японські компанії.

Що ж стосується України, то тут ситуація набагато гірша. Хоча завжди слід усвідомлювати, що процес генерації ідей є процесом творчим і майже не може бути примусовим. Для його активізації необхідні певні стимули, які підштовхнуть працівників до інноваційної діяльності. Важливо розуміти, що кожна людина має свої мотиви до праці, і їх урахування ще до початку інноваційного проекту є головним завданням спеціалістів із підбору персоналу.

Успішність управління інноваційним підприємством значною мірою залежить від виваженості системи стимулювання інноваційної діяльності. Вона має містити дієві стимули до інноваційної діяльності для всіх учасників інноваційного процесу, пробуджувати в них мотиви до творчої праці, створювати взаємовигідний економічний механізм регулювання їхніх взаємовідносин.

Поведінку кожної людини визначає мотивація. Наполегливість у досягненні цілей формується тільки під впливом сильних мотиваційних чинників, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже саме мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини. Тому розуміння внутрішніх механізмів мотивації до інноваційної діяльності дає змогу менеджерам виробити ефективну політику у цій

сфері трудових відносин, створити «режим найкращого сприяння» для тих, хто прагне вдосконалення як своєї роботи, так і діяльності підприємства загалом. Мотивація ґрунтується на мотиві.

Мотив – актуалізована потреба людини, що спонукає її до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена.

Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежать її ставлення до роботи і кінцевий результат. Мотиви формуються «всередині» людини і зумовлюються багатьма чинниками. Одні й ті самі мотиви у різних людей спричиняють неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Мотиви діяльності людини є суб'єктивними. Вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання і усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що впливає на визначення його мети і шляхів її досягнення.

Мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфери. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, визначає її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів та інших чинників. За одних обставин домінують різні мотиви.

Переважання одних мотивів над іншими формує мотиваційні переваги – те, чому суб'єкт прийняття рішень за наявності кількох альтернатив надає перевагу. Дії людини у межах підприємства спрямовані на досягнення загальних організаційних цілей. Важлива роль у цьому належить стимулам. Між термінами «стимул» і «мотив» існує істотна різниця: мотив є внутрішньою спонукальною причиною, що обумовлює дії і вчинки суб'єкта, а стимул більше асоціюється із втручанням зовнішніх сил (чинників) у вибір суб'єктом управління певного типу поведінки.

Стимул – спонукання до дії, зумовлені зовнішніми чинниками. Мотивація як процес спонукання до діяльності охоплює і мотиви, і стимули. За умов, коли робота є цікавою для людини, коли вона саме її вважає способом досягнення власних цілей, мотиви не потребують підкріплення стимулами. Якщо ж людина виконує певну роботу лише з метою отримання засобів для існування, її зусилля необхідно підкрі-

плювати стимулами. Суб'єкт управління може їх змінювати з метою посилення керівного впливу на підлеглого, якщо попередні стимули втратили силу. Використання певних стимулів протягом тривалого часу, їх періодична зміна, оновлення формують у підлеглих такі стереотипи поведінки, які потрібні організації для нормального функціонування і досягнення поставлених цілей. За умов, що такі норми поведінки позитивно сприймаються соціумом, до якого належать ці працівники, актуалізують їх потреби вищого порядку (потреби у визнанні, успіху, самоствердженні), у працівників формуються відповідні мотиви, тобто здійснюється мотиваційний процес.

Мотиваційний процес – процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей.

Мотиваційний процес буде ефективним (дієвим), якщо віддача від отриманих результатів перевищуватиме витрати на його здійснення.

Для забезпечення цього необхідний контроль і оцінювання досягнутих результатів і їх врахування у наступних рішеннях щодо зміни стимулів. Тобто можна стверджувати про формування певного мотиваційного механізму.

Стосовно інноваційної діяльності він повинен містити відповідні стимули, націлюючи працівників усіх структурних ланок підприємства на систематичний і цілеспрямований пошук удосконалення як власної роботи, так і підприємства загалом, освоєння яких принесло б відчутну вигоду всім учасникам інноваційного процесу.

Мотиваційний механізм інноваційного розвитку – система зі зворотним зв'язком, яка охоплює сукупність стимулів, що формують у менеджерів підприємства мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного засобу здобуття підприємством конкурентних переваг.

Рушійною силою мотиваційного механізму є очікувана винагорода, що постає як стимул і має певну цінність для виконавця, а обмеженнями, які визначають силу і тривалість мотивації, є співвідношення витрачених зусиль та отриманої винагороди.

Методи стимулювання інноваційного розвитку прямої і непрямой

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

дії мають різне мотиваційне навантаження. Так, методи прямої дії безпосередньо пов'язані із досягненням кінцевого результату – комерційної вигоди від упровадження новації. Методи непрямой дії якраз і спрямовані на формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища. Усього можна виділити сім груп із властивим у кожній з них домінуючим внутрішнім спонуканням до праці (табл. 2.2).

Визначивши, якими саме мотивами керуються працівники, необхідно сформуванати таку систему оплати та стимулювання праці, яка принесе найбільші результати. В цілому виділяють дві основні групи стимулів:

1. Матеріальні стимули – заробітна плата, бонуси, премії; цінні подарунки, такі, як надання авто, квартири або будинку в користування, пакет соціального страхування, оплата відпустки та відпочинку в різних куточках світу, оплата курсів підви-

Таблиця 2.2

Рейтинг трудових цінностей при різних типах мотивації

Тип мотивації і трудові цінності	Рейтинг	Тип мотивації і трудові цінності	Рейтинг
2 – „Робота і заробіток“: високий заробіток; цікава робота; гарні колеги по роботі; робота за здібностями; можливість ініціативи	1	7 – „Змішана мотивація“: цікава робота; високий заробіток; гарні колеги по роботі; робота за здібностями; відсутність тиску	1
	2		2
	3		3
	4		4
	4		5
5 – „Заробіток і просування“: можливість просування по роботі; високий заробіток; цікава робота; гарні колеги по роботі; надійне місце роботи	1	6 – „Неприємний обов'язок“: високий заробіток; відсутність тиску; цікава робота; зручний час роботи; гарні колеги по роботі; тривала відпустка; надійне місце роботи	1
	2		2
	3		3
	4		3
	5		4
3 – „Інші інтереси“: зручний час роботи; цікава робота; гарний заробіток; гарні колеги по роботі; відсутність тиску	1	4 – „Заробіток і корисність“: корисність для суспільства; високий заробіток; цікава робота; гарні колеги по роботі; робота за здібностями	1
	2		2
	3		3
	3		4
	4		5
1 – „Самореалізація“: цікава робота; робота за здібностями; гарні колеги по роботі; можливість ініціативи; відсутність тиску	1		
	2		
	3		
	4		
	5		

щення кваліфікації, у т.ч. курсів водіїв, знання іноземної мови; запрошення на обіди з керівництвом, оплата участі в певних заходах і т.п.

2. Нематеріальні стимули – повага з боку колег, розуміння важливості та/або престижності праці, нагороди, дипломи, подяки, надання можливості права вибору, самореалізації, можливість кар'єрного зростання, вільного робочого графіка і т.п.

Важливим є поєднання цих двох різновидів, адже саме тоді вдається досягти найбільших результатів інноваційного розвитку.

Кадровий моніторинг переважно здійснюють через атестацію персоналу та проведення конкурсів.

Атестація персоналу – є одним із важливих елементів кадрової політики, який передбачає періодичну перевірку професійної придатності та відповідності займаній посаді кожного працівника відповідної категорії. Атестація передбачає підбиття підсумків роботи співробітника із завершення його роботи над інноваційним проектом, оцінку результатів його праці за весь період дії проекту, визначення ступеня відповідності співробітника встановленим посадовим вимогам.

Окрім того, варто також проводити періодичну перевірку праці персоналу впродовж всього проекту (проміжний контроль), встановлювати відповідність його кваліфікації та професійного рівня, наявність необхідних навичок та знань, ставлення до обов'язків тощо. І в разі встановлення невідповідності вносити кадрові зміни в інноваційний проект.

Цілі атестації поділяються на основні та допоміжні, а також на загальні та специфічні. До основних відносять: оцінку результатів праці співробітника; встановлення відповідності займаної посади; виявлення недоліків в рівні підготовки; складання плану розвитку працівника. До допоміжних відносять: перевірку сумісності з колективом (вміння працювати в команді, лояльність до керівництва та підприємства в цілому); перевірку мотивації до праці, до роботи на даній посаді; визначення перспектив розвитку кар'єри робітника. До загальних відносять: покращання управління персоналом та підвищення ефективності кадрової політики; підвищення відповідальності та виконавчої дисципліни. До специфічних відносять: ви-

значення кола працівників та переліку посад, які підлягають звільненню чи скороченню; покращання морального та психологічного клімату на підприємстві.

Існує декілька типів атестації персоналу:

1. На основі об'єктивних критеріїв (зазвичай передбачається оцінка кінцевих результатів праці).
2. На основі суб'єктивних оцінок безпосередніх керівників.
3. Методика «360 градусів» – кругова суб'єктивна оцінка персоналу, що передбачає оцінювання співробітника своїм керівником, колегами, підлеглими та клієнтами.

Головні правила атестації:

1. Необхідно обов'язково повідомляти результати атестації співробітнику.
2. Оцінку неможливо поєднувати з критикою.
3. Не варто говорити співробітнику одночасно про результати атестації та про оплату праці.
4. В обов'язковому порядку слід пояснювати, що атестація – це не каральний захід, а інструмент, що може допомогти не лише керівництву, і й самим співробітниками виявити свої слабкі місця та усунути їх.

Окрім того, за результатами атестації необхідно створювати план розвитку персоналу, який передбачає підвищення рівня його кваліфікації шляхом навчання, стажування, консультування, участі у семінарах та тренінгах, а також кар'єрне зростання.

Позитивні моменти атестації: віднесення сценарних цілей співробітників до стратегічно цільового комплексу підприємства на основі критеріїв, вибраних для атестації; висока мотивація співробітників до досягнення певних результатів у встановлений термін; висока мотивація співробітників до підвищення кваліфікації.

Негативні моменти: мотивація керівників середньої ланки до найму некваліфікованих заступників, посередніх фахівців; розквіт «апаратних ігор», «підсиджування», провокація конфліктів; пріоритет звітності, стимулювання формалізму; мотивація працівників до «замикання» на себе важливої інформації.

Окрім атестаційної системи підвищення співробітників, існує також і конкурсна система, яка передбачає визначення відкритих вакансій, на які можуть претендувати як співробітники підприємства, так і сторонні кандидати. Набір вимог до кандидатів устанавлюється керівництвом, однак вони не повинні заздалегідь обмежувати участь у конкурсі тих чи інших осіб. Особи, які зайняли друге чи третє місце, можуть також певною мірою нагороджуватися та заохочуватися. До того ж в разі не проходження переможцем іспитового терміну вони можуть претендувати на його посаду позачергово.

Позитивні моменти конкурсів: узгодження сценарних цілей співробітників із цілями підприємства; висока мотивація співробітників до підвищення кваліфікації, самоосвіти; стимулювання розвитку технологій і бізнесу в цілому; зниження формалізму і відсталості; розширення кругозору персоналу, бачення перспективи; можливість вибору дійсно кращої кандидатури на вільну посаду.

Негативні: зниження мотивації некваліфікованих співробітників; відсутність механізму зміщення з посад некомпетентних керівників; можливість корумпованості критеріїв оцінки та відбору.

2.4. МУЛЬТИКАНАЛЬНЕ ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Однією з головних причин низької інноваційної активності вітчизняних підприємств є відсутність коштів на проведення інноваційної діяльності. Тому фінансове забезпечення інноваційного розвитку є одним із ключових завдань. Процес формування і використання коштів на інновації повинен мати стратегічний характер і ґрунтуватися на наступних принципах:

1. Підпорядкованість стратегічних цілей фінансової стратегії стратегічним цілям інноваційного розвитку.
2. Варіабельність та гнучкість стосовно змін зовнішнього середовища.
3. Відповідність фінансової стратегії існуючому інвестиційному клімату, напрямам державного регулювання інноваційних та інвестиційних процесів з урахуванням перспектив розвитку.
4. Паралельність розроблення маркетингової та фінансової

стратегій інноваційного розвитку.

5. Прийнятний рівень ризику фінансових рішень.
6. Достатність фінансових ресурсів для реалізації проектів інноваційного розвитку.
7. Ефективність фінансування інноваційного розвитку.

Нині існує декілька джерел фінансового забезпечення інноваційного підприємництва. Розглянемо їх більш детально з виокремленням двох груп джерел: власні та залучені.

До власних джерел відносять прибуток, амортизацію, кошти від емісії цінних паперів, розміщення цінних паперів на вторинному ринку, додаткові внески в уставний фонд, кошти у контурі інтеграційних процесів підприємства, квазіінвестиційні ресурси.

1. Прибуток, що залишився у розпорядженні підприємства. Звичайно в нинішніх умовах функціонування близько 80% підприємств відчувають нестачу власних коштів для інноваційної діяльності. Хоча незважаючи на це, інноваційну активність деяка частка з них проявляє.
2. Амортизаційні відрахування. Для швидшого оновлення основних засобів та технічного розвитку використовують метод прискореної амортизації.
3. Кошти від емісії цінних паперів, розміщення цінних паперів на вторинному ринку, додаткові внески в уставний фонд. Тобто підприємство випускає додатково цінні папери і тим самим вливає додатковий капітал для розвитку бізнесу, або ж виходить з уже існуючим обсягом цінних паперів на вторинний ринок, залучаючи нових акціонерів та отримуючи додаткові кошти. Або ж підприємство може збільшити свій уставний капітал шляхом вкладання додаткових власних коштів уже існуючих власників, або залучаючи нових.
4. Кошти у контурі інтеграційних процесів підприємства. Інноваційна діяльність досить часто є непідвласною конкретному підприємству і не лише через брак коштів, а й досвіду, професіоналізму і т.п. Для уникнення такого «глухого кута» підприємства можуть об'єднуватись і отримувати додаткові ресурси для реалізації інноваційної діяльності.

5. Використання квазіінвестиційних ресурсів як джерел зростання та розширення підприємства – умовно інвестиційні ресурси, тобто кошти, що знаходяться у тіньовому секторі і можуть бути потенційними резервами для фінансування інноваційної діяльності за умови виведення їх із тіні.

До залучених джерел відносять бюджетні асигнування, кошти спеціальних позабюджетних фондів, банківські кредити, іноземні інвестиції, кошти від реалізації облігацій підприємства, кошти вітчизняних та іноземних інноваційних, венчурних, інвестиційних фондів, компаній та банків, кошти «бізнес-ангелів», кошти, отримані на умовах франчайзингу, лізингу, селенгу, факторингу, форфейтингу, вітчизняні та міжнародні фонди, які надають гранти.

1. Бюджетні асигнування, що виділяються на державному та регіональному рівнях. Така підтримка держави може надаватися таким шляхом:

- повного безвідсоткового кредитування (на умовах інфляційної індексації) пріоритетних інноваційних проектів за рахунок коштів Державного бюджету України та коштів місцевих бюджетів;
 - часткового (до 50 %) безвідсоткового кредитування (на умовах інфляційної індексації) інноваційних проектів за рахунок коштів Державного бюджету України та коштів місцевих бюджетів за умови залучення до фінансування проекту решти необхідних коштів виконавця проекту і (або) інших суб'єктів інноваційної діяльності;
 - повної чи часткової компенсації (за рахунок коштів Державного бюджету України та коштів місцевих бюджетів) відсотків, сплачуваних суб'єктами інноваційної діяльності банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування інноваційних проектів;
 - надання державних гарантій банкам, що здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проектів;
 - майнового страхування реалізації інноваційних проектів у страховиків відповідно до Закону України «Про страхування».
2. Кошти спеціальних позабюджетних фондів фінансування

НДДКР, які створюються підприємствами і місцевими органами управління.

3. Кредитні ресурси банків. Нині в Україні працює 79 банків, хоча довірою споживачів та популярністю користується значно менша їх кількість. Звичайно наслідки світової фінансової кризи і досі дають про себе знати. Так, чимало банків і дотепер не видають значні суми кредитів, які необхідні на розвиток підприємств. Нині майже неможливо отримати кредит на початок бізнесу. Винятком є лише VIP-клієнти. Окрім того, відсоткові ставки за кредитами сьогодні є досить високими і підприємства просто не в змозі їх сплачувати.

Однак, незважаючи на велику кількість проблем з отриманням кредиту для розвитку бізнесу, вони все ж таки існують. Хоча суми за цими кредитами зазвичай не перевищують 200 тис. грн., а в більшості банків становлять і до 50 тис. грн. Є банки, які видають кредити і на більші суми – від 1 млн. грн. і більше. Та вони, як правило, встановлюють не досить тривалий термін дії кредиту – до 1 року, в деяких випадках до 5 років. А як відомо, інноваційні проекти мають значно більший термін окупності. Існують кредити на початок бізнесу, які передбачають власний ваговий внесок. До того ж майже всі кредити передбачають високий коефіцієнт покриття або застави. Існують також і так би мовити спеціальні кредити для кредитування малого та середнього бізнесу.

4. Іноземні інвестиції. Україна посідає не найкращі позиції в світових рейтингах. Відповідно до цього і обсяги іноземного капіталу, що вкладається в інноваційний розвиток вітчизняних підприємств, не є достатнім. Однак існують яскраві приклади, що доводять можливість використання такого роду інвестицій. Так, досить ефективним є створення спільних підприємств, де частина акцій і відповідно прибутку підприємства належить іноземним партнерам. Такий шлях свого часу обрав Китай, і на сьогодні ця країна має досить високі позиції в сфері інноваційної діяльності. Звичайно, не всі види діяльності є цікавими для іноземних інвесторів, тому, якщо підприємство бажає залучитися підтримкою та фінансовою допомогою іноземного партнера, необхідно провести детальний аналіз усіх потенційних інвесторів. Необхідно дослідити, в які саме сфери діяльності вони переважно, вкладають кошти, на яких умовах і т.п. Окрім того, треба значно активізувати

свою так би мовити «поширеність» або «популяризацію». Для цього необхідно брати участь у всіх можливих інноваційних конкурсах, що проводяться в Україні та за її межами. Досить часто іноземні інвестори знаходять об'єкти інвестування саме на таких заходах.

5. Кошти від реалізації облігацій підприємства. Облігації підприємств – це вид боргових цінних паперів, що служать цілям залучення грошових ресурсів для оновлення основного капіталу. Емітент несе зобов'язання перед власниками облігацій щодо їх викупу в обумовлений термін та щодо виплати доходу. Власники облігацій не мають прав на участь в управлінні емітентом, вони є кредиторами, доходи яких залежать від результатів діяльності підприємства.

До основних переваг фінансування на основі емісії облігацій можна віднести такі: диверсифікація інвесторів та кредиторів; залучення коштів здійснюється на довгостроковий період; податкові переваги, оскільки відсотки за облігаціями відносять на зменшення оподаткованого доходу емітента; порівняно з акціями облігації є менш ризиковим об'єктом вкладення коштів для інвесторів.

Серед найсуттєвіших недоліків цього інструменту фінансування найчастіше наводять такі: порівняно високий рівень накладних витрат, пов'язаних із випуском облігацій; ризик сплати завищених відсотків, передбачених умовами випуску облігацій, у разі зменшення ставок на ринку капіталів; через значну кількість держателів облігацій і широку географію їх знаходження можуть виникнути труднощі ведення переговорів із інвесторами у разі необхідності пролонгації строків погашення.

6. Кошти вітчизняних та іноземних інноваційних, венчурних та інвестиційних фондів, компаній та банків.

Інноваційний фонд – фонд фінансових ресурсів, створений з метою фінансування науково-технічних розробок і ризикових проектів. Джерелом фінансових ресурсів є спонсорські внески організацій та банків. Як правило, засоби фонду розподіляються між претендентами на інвестиції на конкурсній основі. В Україні діє чимало інноваційних неприбуткових фондів. Окрім того, в країні є Державний інноваційний фонд.

Інвестиційний фонд – це спосіб інвестування капіталу для групи інвесторів, за якого вартість інвестування цільових об'єктів розподі-

ляється поміж усіх них. Такий фонд може мати на меті набагато ширше коло об'єктів для інвестування, ніж можуть собі дозволити окремі інвестори. Окремим різновидом такого фонду є венчурні фонди, метою яких є вкладання коштів саме в інноваційні проекти. В Україні інвестиційні фонди з'явилися лише в 2001 р., хоча перші спроби були ще в 1990 рр. Нині в Україні є більше 1000 інвестиційних фондів, хоча останніми роками вони не показують позитивну дохідність.

Інвестиційний банк – спеціалізована кредитна установа, що залучає довготерміновий позиковий капітал і надає його в розпорядження позичальникам через випуск облігацій та інших видів боргових зобов'язань. Основними функціями інвестиційного банку є з'ясування характеру і розміру фінансових потреб позичальників, узгодження умов позички, вибір виду цінних паперів, визначення термінів їх емісії та розміщення серед інвесторів. Інвестиційний банк є не просто посередником між інвестором і позичальником, а й гарантом емісії та організатором ринку. В Україні інвестиційні банки зазвичай називають інвестиційними компаніями.

Відповідно до нормативних актів, інвестиційною компанією визнається торговець цінними паперами, який, окрім провадження інших видів діяльності, може залучати кошти для здійснення спільного інвестування шляхом емісії цінних паперів та їх розміщення.

Нині в Україні функціонує близько 60 інвестиційних банків, які надають такі види послуг:

- інвестиційний банкінг – андеррайтинг для органів державної влади, органів місцевої влади, корпорацій, обслуговування угоди із злиття поглинання, інвестиційний консалтинг;
- брокерські послуги – ринок акцій, ринок цінних паперів із фіксованим відсотком, іпотечний ринок і ринок нерухомості, товарний ринок;
- послуги інвестиційного менеджменту – створення та управління фондами різних типів, довірче управління для населення, довірче управління для професіональних інвесторів;
- сервісні послуги – кредитна підтримка інвесторів, кредитна підтримка емітентів, проведення валютно-обмінних операцій, розрахунково-клірингове обслуговування, страхування, аналітична підтримка;

- керування активами;
- аналіз фінансових ринків.

7. Кошти «бізнес-ангелів». «Бізнес-ангел» – це приватний інвестор, який вкладає кошти в інноваційні проекти за умови повернення інвестицій та частку в капіталі компанії. В Україні діє Асоціація приватних інвесторів, які, крім надання стартового капіталу, також надають управлінський та професійний досвід, рекомендації, необхідні зв'язки та іміджеву підтримку. Однак, незважаючи на існування цілої асоціації інвесторів, основи діяльності «бізнес-ангелів» як альтернативної форми підтримки та розвитку інноваційної діяльності в нашій державі лише формуються.

8. Кошти, отримані на умовах франчайзингу, лізингу, селенгу, форфейтингу, факторингу.

Франчайзинг – це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах.

Основні принципи співпраці за франчайзингом:

1. Франчайзер є власником торговельної марки, ноу-хау, комерційного досвіду та ділової репутації, а також інших нематеріальних активів.
2. Франчайзер має перевірену та успішну бізнес-ідею.
3. Франчайзі керує справою під вивіскою франчайзера як незалежний підприємець, франчайзі може бути як юридичною особою, так і фізичною особою-підприємцем, його заробітком є прибуток від діяльності.
4. Франчайзі є власником майна, що знаходиться в точці.
5. Франчайзі сплачує вартість франшизи (одноразово), а також періодичні відрахування за користування франшизою (безпосередньо у формі платежів або побічно в націнках на товар, що купуються у франчайзера).
6. Франчайзі часто не має можливості самостійно визначати ціни товарів або послуг у своїй точці.

7. Зазвичай франчайзі має можливість самостійно формувати асортимент у рамках, визначених франчайзером.
8. Принципи співпраці франчайзера і франчайзі регулює франчайзинговий договір, а інструкції, як власне вести діяльність, зібрані в операційному підручнику.
9. Франчайзер передає франчайзі знання того, як, власне, необхідно вести діяльність (ноу-хау).

Бренди, мережі яких в Україні розвиваються за франчайзингом, – це: Піца Челентано, Форнетті, Наша Ряба, FitCurves, New-York-Street-Pizza, Мехх, Nike, Bosch Service та ін. В Україні діє Асоціація франчайзингу, головним завданням якої є представлення інтересів підприємців, що працюють за договорами франчайзингу, на урядовому рівні. Асоціація займається розвитком ринку, організацією виставок, конференцій, семінарів, публікаціями та консультативною підтримкою. Таким чином, підприємство, що володіє певним успішним бізнесом, може отримувати додаткові кошти та вкладати їх у свій розвиток за рахунок продажу франшизи.

Лізинг – підприємницька діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна. Таке майно є власністю лізингодавця або набувається ним у власність за дорученням і погодженням із лізингоодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

Лізинг – це довгострокова оренда машин і обладнання, видача обладнання напрокат. Лізинг дозволяє промисловим, торговим, транспортним та іншим підприємствам (орендаторам) отримувати в банках і лізингових компаніях (орендодавців) за певну орендну плату в довгострокове користування широкий перелік основних засобів.

Одним із різновидів лізингових операцій є селенг. Селенг – це двосторонній процес, який є специфічною формою зобов'язання, що регламентується угодою майнового найму і полягає в передачі власником своїх прав у користуванні та розпорядженні його майном селенг-компанії за визначену плату. При цьому власник залишається володарем переданого майна і може при першій вимозі повернути його. Селенг-компанія залучає і вільно використовує на свій розсуд

майно та окремі майнові права громадян і суб'єктів функціонування. Майном можуть бути різні об'єкти права власності: гроші, цінні папери, земельні ділянки, підприємства, будівлі, обладнання і т. п.

Фофейтинг є формою кредитування зовнішньої торгівлі, за якою фінансовий агент (форфейтер) придбає комерційні зобов'язання покупця (імпортера) перед кредитором (продавцем, експортером) шляхом купівлі векселя без права регресу, тобто покупець векселя бере на себе весь ризик неплатежу і не може заявити претензії попередньому власнику. Тобто це операція з купівлі боргу. Форфейтинг застосовується при постачанні обладнання на великі суми в зовнішньоекономічних операціях. Таким чином, експортна операція з відстроченням платежу перетворюється в готівкову, кредитуючи дебіторську заборгованість інших країн, у яких неможливо отримати державні експортні кредити або гарантії з них. Дані операції дозволяють підприємствам укладати договори, які значно перевищують їх фінансові можливості.

Факторинг є досить схожою операцією, яка полягає у викупі факторинговою компанією дебіторської заборгованості за товари або послуги. Тобто ця форма кредитування використовується найбільше в торговельній діяльності.

9. Вітчизняні та міжнародні фонди, які надають гранти. До таких установ відносять наукові фонди та організації-донори.

Науковим фондом є організація, яка має на меті підтримку дослідницьких проектів, спрямованих на розвиток науки. Зазвичай суб'єктами отримання допомоги від таких фондів є вчені, науковці, науково-дослідні інститути, наукові організації, науково-дослідні відділи підприємств і т.п. В Україні працюють не лише вітчизняні фонди (найбільш відомим з яких є Державний фонд фундаментальних досліджень), а також і міжнародні фонди, такі, як: Європейський науковий фонд, Національні наукові фонди різних країн, Наукові фонди з окремих сфер діяльності тощо.

До того ж в Україні проводять свою діяльність і надають фінансову підтримку чимало організацій-грантодавців. Це такі організації, які надають безоплатну субсидію підприємствам, організаціям та фізичним особам в грошовій та натуральній формі на проведення різноманітних наукових та інших досліджень, дослідно-конструкторських

робіт, на навчання, лікування та інші цілі з подальшим звітом про їх використання. Найбільш відомими донорами, які надають гранти на удосконалення, модернізацію та перехід до інноваційної концепції діяльності, є такі організації:

1. Фонд Євразія. Він сприяє розвитку демократичних та ринкових інститутів у дванадцяти країнах, у т.ч. й Україні. Через мережі своїх представництв Фонд щорічно присуджує близько 1000 грантів на суму більше ніж 20 млн. дол. США. Ці гранти, в середньому по 20 000 дол. США кожний, у більшості випадків присуджуються за принципом «відкритих дверей», тобто фінансуються у міру отримання пропозицій. Фонд також фінансує спеціальні конкурси, які відповідають потребам та запитам місцевих співтовариств, та управляє партнерськими програмами, що фінансуються спільно з іншими донорами. Фонд надає гранти на підтримку інноваційних проектів за такими напрямками: розвиток приватного підприємництва; громадянське суспільство; державне управління та місцеве самоуправління.

2. Фонд Східна Європа. Місія Фонду – сприяти соціальному та економічному розвитку України, мобілізуючи ресурси, змінюючи суспільство та підтримуючи партнерство громадян, влади та бізнесу. Фонд надає гранти за основними чотирма напрямками: якісна вища освіта; корпоративна соціальна відповідальність та відповідальна благо чинність; ефективне управління; місцевий економічний та соціальний розвиток.

3. Міжнародний фонд «Відродження». Цей Фонд розподіляє гранти між організаціями, які працюють на розвиток суспільства. Він надає підтримку в організації суспільних обговорень, проведенні конференцій, семінарів, публікації інформаційних матеріалів та ін.

4. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Надає економічну та гуманітарну підтримку в процесі переходу держави до ринкової економіки. В Україні проводить свою діяльність в таких сферах: економічне зростання: розвиток інфраструктури, створення сприятливого клімату для підприємницької діяльності, місцеве самоуправління, кредитування та інвестування бізнесу; демократія та самоуправління; охорона здоров'я.

Для інвестування реальних проектів може бути задіяний один або декілька з перерахованих механізмів (багатоканальне фінансу-

вання). У будь-якому випадку необхідно оптимізувати склад джерел фінансового забезпечення і відповідно механізмів фінансування інноваційного розвитку конкретних підприємств в існуючих зовнішніх умовах.

Формування й оптимізація складу джерел фінансового забезпечення і механізмів фінансування інновацій підприємств, що розвиваються інноваційним шляхом, виконуються поетапно:

- 1) визначення обсягів фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проектів інноваційного розвитку (з урахуванням поправки на ринкові можливості та ризик);
- 2) пошук можливих джерел і механізмів фінансування інновацій;
- 3) визначення критеріїв ефективності використання конкретних джерел і механізмів фінансування новацій (наприклад, достатність обсягів інвестицій для пошуку та реалізації конкретних варіантів інноваційного розвитку; максимальна з ряду альтернатив результативність фінансування чи інвестування з погляду інвестора й одержувача інвестицій; мінімальний ризик);
- 4) аналіз і оцінка джерел і механізмів фінансування за прийнятними критеріями;
- 5) визначення гармонійної структури джерел фінансування інновацій.

У розглянутій послідовності дій вирішальна роль належить порівняльній діагностиці й оцінці джерел і механізмів фінансування інновацій, а також оптимізації структури фінансування як з погляду їхньої ефективності, так і з погляду супутнього їм ризику, що проявляється у вигляді можливих втрат одержувача інвестицій та інвестора.

Оскільки розгляд структури інвестицій ми ведемо, насамперед, з погляду підприємства, що веде пошук джерел фінансування у власний інноваційний розвиток (здійснюваний, переважно, шляхом формування й утримання, а в ідеалі – розширення цільового ринку), то ефективність прийнятих варіантів розвитку, так само, як і властивий їм ризик, варто розглядати передусім стосовно одержувача інвестицій.

Однак у випадку фінансування інновацій із зовнішніх джерел ефективність і ризик необхідно розглядати також і з погляду інвестора, оскільки це є необхідною умовою для надання інвестицій. Природно, інвестор може ухвалити рішення про вкладення коштів у високоризиковий, але високоприбутковий проект (а більшість інноваційних проектів є такими), або ж у практично безризиковий, але малоприбутковий проект, наприклад, диверсифікуючи свій портфель інвестицій з метою зниження ризику втрати вкладених коштів.

Ці міркування можна виразити у вигляді формальної процедури оптимізації структури фінансових ресурсів в інноваційний розвиток підприємств (при цьому критерії гармонійності розглядати як з погляду одержувача інвестицій, так і з погляду інвестора).

Спочатку введемо ряд позначень.

Так i -те джерело ($i=1, 2, 3, \dots, n$) фінансування інновацій можна оцінити такими показниками:

O_i – дискontований очікуваний обсяг інвестицій (у вартісному вираженні), що отриманий з i -го джерела за весь період існування проекту (прогнозований період розвитку);

PO_i – очікуваний дискontований прибуток одержувача інвестицій за період існування проекту (у вартісному вираженні) від використання інвестицій з i -го джерела;

PI_i – очікуваний дискontований прибуток i -го інвестора за період існування проекту (у вартісному вираженні);

RO_i – ризик одержувача інвестицій (вартісне вираження його можливих утрат, розраховане з урахуванням імовірності їх виникнення) у випадку використання інвестицій з i -го джерела;

RI_i – ризик (вартісне вираження можливих утрат, розраховане з урахуванням імовірності їх виникнення) i -го інвестора.

Природно, при фінансуванні з власних джерел значення PI_i і RI_i дорівнюють 0.

Для визначення конкретних числових значень виділених оцінних показників використовують такі підходи.

Значення прибутку (як інноватора – одержувача інвестицій, так і інвестора) і обсягу інвестиційних вкладень розраховують як середньозважені за ймовірностями або коефіцієнтами впевненості (очі-

кувані значення) значень відповідних величин при різних сценаріях розвитку подій у майбутньому, тобто враховують чинники ризику.

Значення ризику одержувача інвестицій і інвестора розраховують як середньоквадратичне відхилення можливих результатів (прибутку) при різних сценаріях розвитку подій від очікуваного значення. Розраховані в такий спосіб значення використовують у наступних розрахунках.

Умови гармонійності розглянутого варіанта структури джерел інвестиційних ресурсів для одержувача інвестицій можна виразити:

$$\sum_{i=1}^n PO_i \rightarrow \max, \quad (2.1)$$

або

$$\frac{\sum_{i=1}^n PO_i}{\sum_{i=1}^n PO_i} \rightarrow \min, \quad (2.2)$$

а також

$$\frac{\sum_{i=1}^n PO_i}{\sum_{i=1}^n O_i} \rightarrow \max. \quad (2.3)$$

При цьому повинні дотримуватися обмеження:

$$\sum_{i=1}^n O_i \geq O_{\text{потр}}, \quad (2.4)$$
$$n \geq 1,$$

де $O_{\text{потр}}$ – обсяг інвестицій, необхідних для реалізації конкретного проекту інноваційного розвитку підприємства.

Вирази (2.1-2.2) характеризують ризик проекту в поєднанні з його прибутковістю, а вираз (2.3) – ефективність фінансування. Вираз (2.4) відображає той факт, що сума інвестицій, отриманих з різних джерел, повинна бути достатньою для реалізації конкретного проекту інноваційного розвитку підприємства.

Умови гармонійності інвестування в даний проект, з погляду конкретного інвестора, можна виразити:

$$\frac{PI}{O} \rightarrow E_{np}, \quad (2.5)$$

$$\frac{PI}{PI} \rightarrow P_{np}, \quad (2.6)$$

де E_{np} , P_{np} – допустимі значення ефективності і ризику фінансування відповідно (без урахування ефекту диверсифікації портфеля інвестицій конкретного підприємства).

Підприємство, розглядаючи різні інноваційні проекти, з метою вибору способу гармонійного вкладення коштів, використовуючи залежності (2.5-2.6), може відібрати ті проекти, які забезпечать достатню віддачу при прийнятному для нього рівні ризику. Причому вираз (2.6) при порівнянні альтернативних варіантів дозволяє визначити, чи компенсується підвищений ризик одного з них більш високим прибутком.

Вирази (2.1-2.6) можуть бути використані для пошуку компромісних рішень, допустимих як для інвестора, так і для одержувача інвестицій.

Викладений підхід цілком прийнятний для оцінки (принаймні попередньої) гармонійності сформованої структури фінансових ресурсів, необхідних для реалізації конкретних проектів інноваційного розвитку. Наведені залежності мають формальний характер і можуть бути використані для оперативного діагностики широкою гамою варіантів структури за допомогою комп'ютера (природно, за наявності відповідного програмного забезпечення), що дозволить у стислий термін прораховувати альтернативні варіанти з метою вибору кращого. Виконаний аналіз може бути доповнений розрахунками за традиційними методами, що передбачають оцінку ліквідності, фінансової стійкості тощо. Для поглибленої діагностики структури фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства доцільно використовувати підхід, що базується на застосуванні графоаналітичних побудов і відрізняється від існуючих простотою використання і начістю при досить високій точності. Відповідно до цього підходу оцінка вагомості в поєднанні з ефективністю кожного окремо взятого джерела формування інвестиційних ресурсів з усієї їхньої кількості n в інноваційний розвиток конкретного підприємства викону-

ється в такій послідовності. У полярній системі координат будується діаграма, де довжина i -го радіуса-вектора r_i відображає ефективність i -го джерела фінансування в інноваційний розвиток, розрахований як PO_i / O_i , а кут α_i – частку i -го джерела фінансування у загальному їхньому обсязі. Приклад діаграми, побудованої відповідно до викладеного правила, наведений на рисунку 2.6.

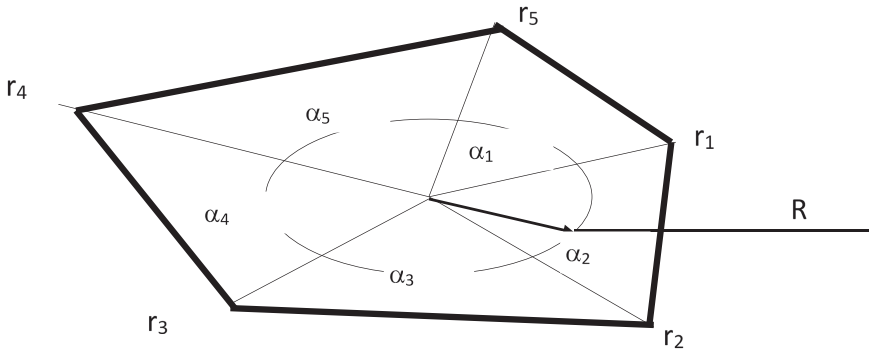


Рис. 2.6. Діаграма, що характеризує внесок окремих джерел у загальному обсязі фінансового забезпечення інноваційного підприємства

Радіус-вектор з довжиною R відповідає нульовому значенню прибутку одержувача інвестицій, тобто $PO=0$. Більша площа i -го сектора діаграми відповідає більшому внескові i -го джерела інвестицій. Такий методичний підхід дозволяє в наочному вигляді оцінювати внесок окремих джерел фінансових ресурсів у підвищення ефективності фінансування, дозволяє порівнювати різні варіанти структури фінансування, оптимізувати склад сформованих пакетів інвестицій.

Аналогічним чином можна побудувати діаграму, що відображає внесок окремих джерел фінансування (r'_i – ризик i -го джерела фінансування) з усієї їх кількості n у загальний ризик розглянутого варіанта структури (рис. 2.7).

Радіус-вектор R' відповідає нульовому ризику, більша площа сектора відповідає більшому ризику. Порівняння діаграм на рис. 2.6 і рис. 2.7 (наприклад, накладенням однієї на іншу) дозволяє з погляду ефективності і ризику оцінювати доцільність урахування конкретних

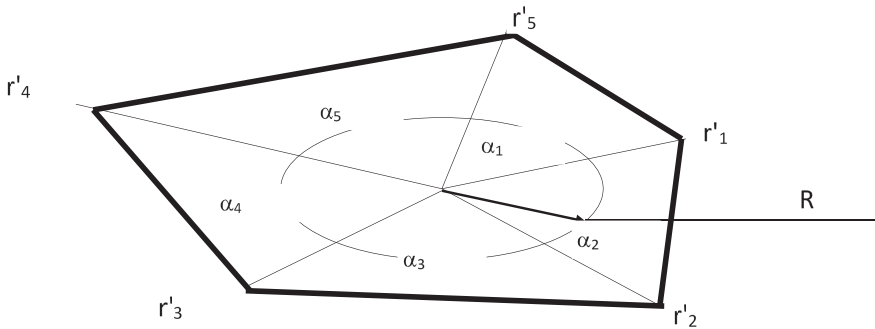


Рис. 2.7. Діаграма, що характеризує ризик окремих джерел фінансування інноваційного підприємництва у їх загальній структурі

джерел фінансування у їх загальний пакет, сформований для реалізації проекту інноваційного розвитку конкретного підприємства, що дозволяє оптимізувати його структуру.

У такий спосіб можна проводити багатофакторний аналіз альтернативних варіантів структури фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Такий підхід доцільно використовувати при оцінці варіантів структури фінансового забезпечення при багатоканальному фінансуванні проектів інноваційного розвитку підприємств. Більшою мірою його доцільно використовувати, коли залучені з різних джерел кошти вкладаються в різні об'єкти. Однак він також прийнятний і для випадку, коли вся накопичена сума вкладається в один об'єкт.

Особливе значення, у контексті інноваційного розвитку підприємств, набуває пошук напрямів гармонізації фінансового забезпечення. Акцентуємо, що можливості фінансового забезпечення інноваційного підприємництва обмежуються відсутністю прийнятних джерел фінансування, обтяжливим оподаткуванням, нормативними бар'єрами й обмеженнями та іншими чинниками, які інтенсивно впливають на доступність, обсяги і ціну фінансових ресурсів. Водночас, інноваційні перетворення, які генерують невизначеність і ризик, розширюють діапазон й багатоваріантність підходів до фінансового забезпечення інноваційного підприємництва, що породжує дискусії в колах наукової спільноти.

Загальноновизнано існування декількох джерел фінансового забезпечення інноваційного підприємництва. До власних джерел відносять прибуток, амортизацію, кошти від емісії цінних паперів, розміщення цінних паперів на вторинному ринку, додаткові внески в уставний фонд, кошти у контурі інтеграційних процесів підприємства, квазіінвестиційні ресурси.

Ключовим витокком фінансового забезпечення інноваційного підприємництва є власні кошти, частка яких у сукупному фінансуванні інноваційних процесів за останні 10 років зростає і сягнула 59,4 %. Зауважимо, що самофінансування впровадження інновацій не завжди гарантує підприємствам високі темпи інноваційного розвитку. При чому, розробляти й освоювати технологічні новинки за рахунок власних ресурсів мають можливість лише потужні підприємства.

До залучених джерел відносять бюджетні асигнування, кошти спеціальних позабюджетних фондів, банківські кредити, іноземні інвестиції, кошти від реалізації облігацій підприємства, кошти вітчизняних та іноземних інноваційних, венчурних, інвестиційних фондів, компаній та банків, кошти «бізнес-ангелів», кошти, отримані на умовах франчайзингу, лізингу, селенгу, факторингу, форфейтингу, вітчизняні та міжнародні фонди, які надають гранти. Обсяги фінансів, залучені з використанням інструментів фондового ринку, є невисокими, також невисокими є і обсяги довгострокових банківських кредитів. Обсяг фінансування освоєння інновацій за рахунок держави був близько 1 %.

Відмітимо, що, нині спостерігається шерех проблем щодо залучення кредитних ресурсів для інноваційного підприємництва. Як вже зазначалось, обсяги кредитних ресурсів, переважно не досягають 200 тис. грн., а зазвичай знаходяться в межах 50 тис. грн. Причому, проблема виникає і з підвищеними вимогами банків до забезпечення кредитів.

Як акцентувалось, обсяги іноземних інвестицій в інноваційний розвиток підприємств, не вважаємо прийнятними, а основи фінансової підтримки «бізнес-ангелів» як привабливого методу фінансового забезпечення інноваційного розвитку на вітчизняних теренах лише формуються. Для фінансового забезпечення реальних інноваційних проектів може бути використаний один чи декілька з озна-

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

чених каналів фінансування (мультиканальне фінансове забезпечення). Процесу побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва притаманний стратегічний характер, який опирається на наступні принципи:

- ієрархічна підпорядкованість завдань фінансового забезпечення, стратегічному набору інноваційного розвитку;
- варіативність і гнучкість стосовно коливань зовнішнього середовища;
- адекватність каналів фінансового забезпечення напрямам бюджетного фінансування та інвестиційному клімату;
- відповідність комунікаційної політики фінансовому забезпеченню інноваційного розвитку;
- достатній рівень ризикозахищеності фінансових альтернатив;
- достатність коштів для імплементації проектів інноваційного розвитку;
- ефективність й гармонійність мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку.

Побудова мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва вважається трудомістким і комплексним процесом, оскільки потребує великих часових витрат і визначення комплексу показників.

Важливим при побудові такого фінансового забезпечення є врахування:

- орієнтації фінансового забезпечення на стратегію інноваційного розвитку підприємства;
- фінансового стану підприємства;
- рівня нормативно-правових бар'єрів для інноваційної діяльності;
- кредитоемності підприємства;
- економічної та політичної стабільності в країні;
- конкурентної позиції підприємства;
- стадії розвитку й життєвого циклу підприємства;
- інноваційної активності підприємства;

- можливостей залучення інвесторів;
- рівня інноваційності послуг;
- матеріального стану та ресурсного забезпечення підприємства;
- галузевої специфіки функціонування підприємства;
- інвестиційної привабливості інноваційних проектів;
- конкурентних переваг підприємств-конкурентів;
- надійності постачальників і клієнтів;
- рівня ризикозахисності діяльності, зумовленої ймовірністю настання й руйнівних наслідків фінансової кризи тощо.

Оскільки етапи побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва доцільно планувати на тривалий (переважно, до 5 років) термін, то значимими завданнями вважаємо розрахунок обсягів, виявлення джерел та визначення методів залучення фінансових ресурсів для освоєння інновацій. Сучасна теорія фінансів передбачає різноманіття методичних підходів до побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва, що базуються на різних концептуальних моделях, інструментах, методах, технологіях. Один із таких методичних підходів передбачає розробку економіко-математичних моделей взаємозв'язку інноваційного розвитку та кількісних параметрів ключових компетенцій, що окреслені при діагностиці.

Досить часто для вибору альтернатив побудови фінансового забезпечення науковці обґрунтовують використання методологічної платформи «кривої досвіду», яка описує визначену емпірично чи за розрахованим прогнозом залежність ключових параметрів інноваційного розвитку підприємства (норми рентабельності інновацій, обсягів прибутку від освоєння інновацій, собівартості одиниці інноваційних послуг тощо) від різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників, що здійснюють на нього вплив. Останнім часом все більше дослідників користуються «матричним підходом». Головною перевагою цього підходу вважається можливість враховувати при фільтрації джерел та каналів фінансового забезпечення вплив не одного чинника, а декількох їх блоків. Як переконує Є. Смирнов, матричний підхід «реалізує вибір найкращого рішення з набору альтернатив».

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Вважається, що такий підхід доцільно використати для завдань інноваційного підприємництва, оскільки він враховує:

наявний діапазон видів, методів, витоків, каналів фінансового забезпечення; альтернативи фінансової поведінки у стратегічному горизонті підприємства; тренди та траєкторію інноваційного й фінансового розвитку підприємства у стратегічному горизонті; прогнозовані коливання фінансових трендів підприємства; нарощення ключових компетенцій підприємства; висновки діагностики чинників ендogenous та екзогенного фінансового ландшафту; інтенсивність інноваційного розвитку; стадію інноваційного циклу підприємства тощо.

Фінансове забезпечення інноваційного підприємництва окреслюється багатовекторністю (рис. 2.8).

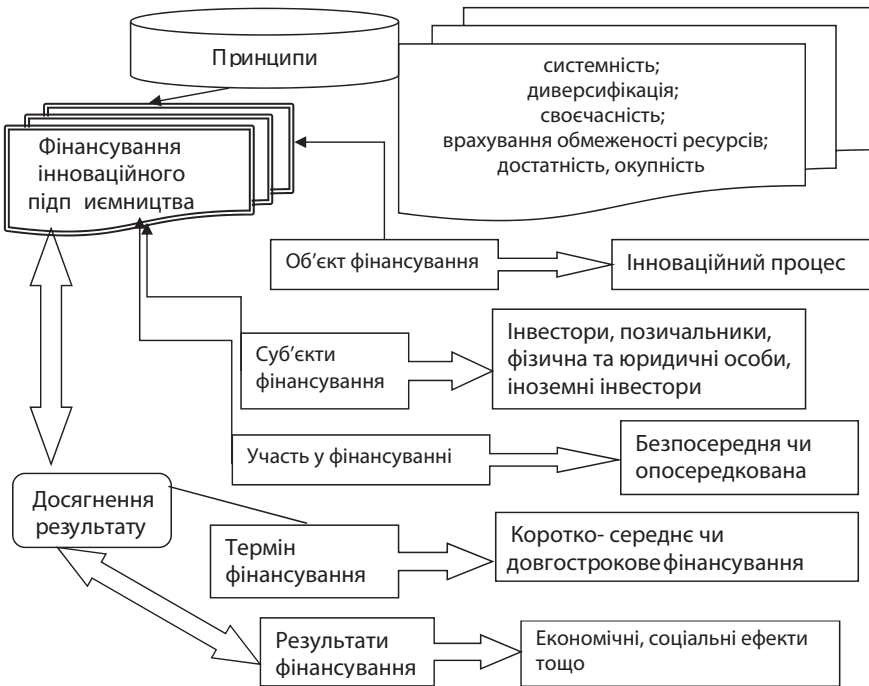


Рис. 2.8. Структурна модель мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва.

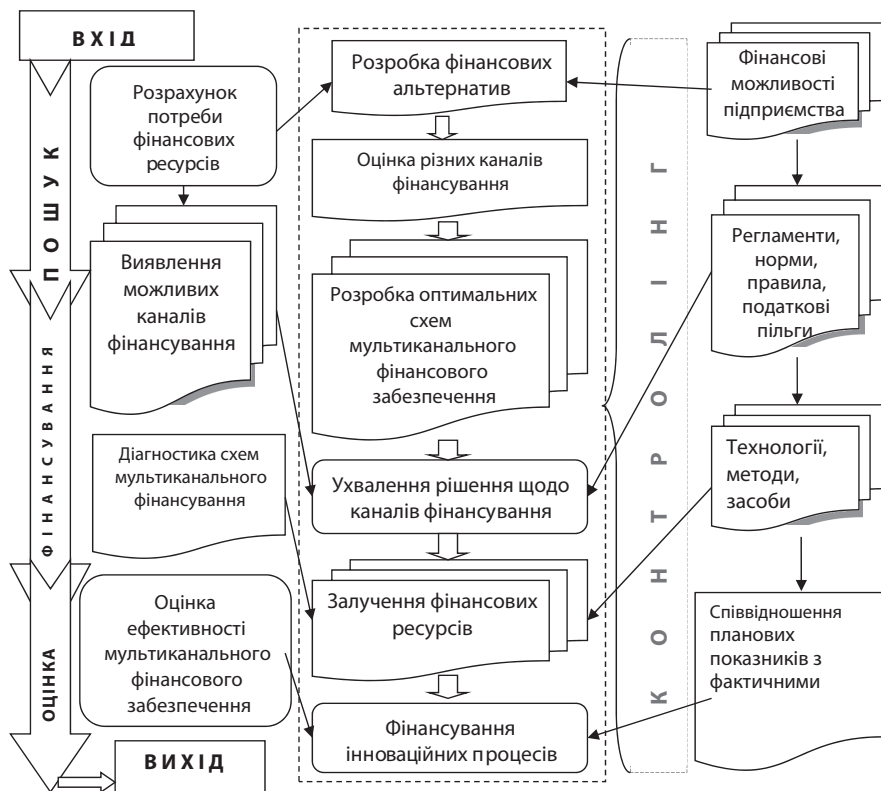


Рис. 2.9. Логічно-організаційна схема побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва.

Побудова мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва відповідно до ринкової ситуації пов'язана з оцінюванням його переваг і ризиків, аналізом його відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

Логічно-організаційна схема побудови мультиканального фінансового забезпечення підприємництва представлена на рисунку 2.9.

За допомогою мультиканального фінансового забезпечення можна сформувані інструменти та механізми активізації інноваційного розвитку, які б враховували специфіку сучасних економічних умов. Алгоритм побудови мультиканального фінансового забезпе-

чення інноваційного підприємництва включає 4 блоки (рис. 2.10).

Побудова мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва забезпечить: залучення необхідних обсягів фінансових ресурсів; виявлення оптимальних за віддачею напрямів інноваційного розвитку; відповідність фінансової поведінки економічному стану та інноваційним можливостям підприємства; окреслення напрямів ризикозахищеності фінансових заходів; формування фінансових резервів; ранжування та послідовне досягнення поставлених завдань.

Кожному інноваційному підприємству притаманні свої особливості інноваційного розвитку, тому визначити єдину методологічну платформу й послідовність побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва неможливо.

Кожне інноваційне підприємство має самостійно демаскувати, які чинники і з якою інтенсивністю впливатимуть на його інноваційний розвиток, та формувати надійні стабільні канали фінансового забезпечення за мінімального рівня ризиків й загроз, які б сприяли зростанню обсягів його прибутковості, збільшенню фінансової рівноваги та активізації інноваційних процесів.

Формування й оптимізацію структури каналів фінансового забезпечення інноваційного підприємництва доцільно здійснювати за наступною ланцюговою послідовністю: розрахунок необхідного обсягу фінансових ресурсів для імплементації проектів інноваційного розвитку; виявлення альтернативних джерел і фільтрація технологій фінансування інновацій; визначення індикаторів ефективності використання конкретних каналів фінансування новацій; діагностика каналів і технологій фінансового забезпечення; ухвалення оптимальної структури каналів фінансового забезпечення інноваційного розвитку.

Для поглибленої діагностики структури каналів фінансового забезпечення інноваційного підприємництва доцільно розглянути підхід, платформою якого вважається застосування графоаналітичних побудов. Його перевагою від існуючих підходів є простота та наочність використання при достатньо низьких похибках.

Цей підхід доцільно використовувати для здійснення багатofакторного аналізу різних альтернатив формування структури каналів

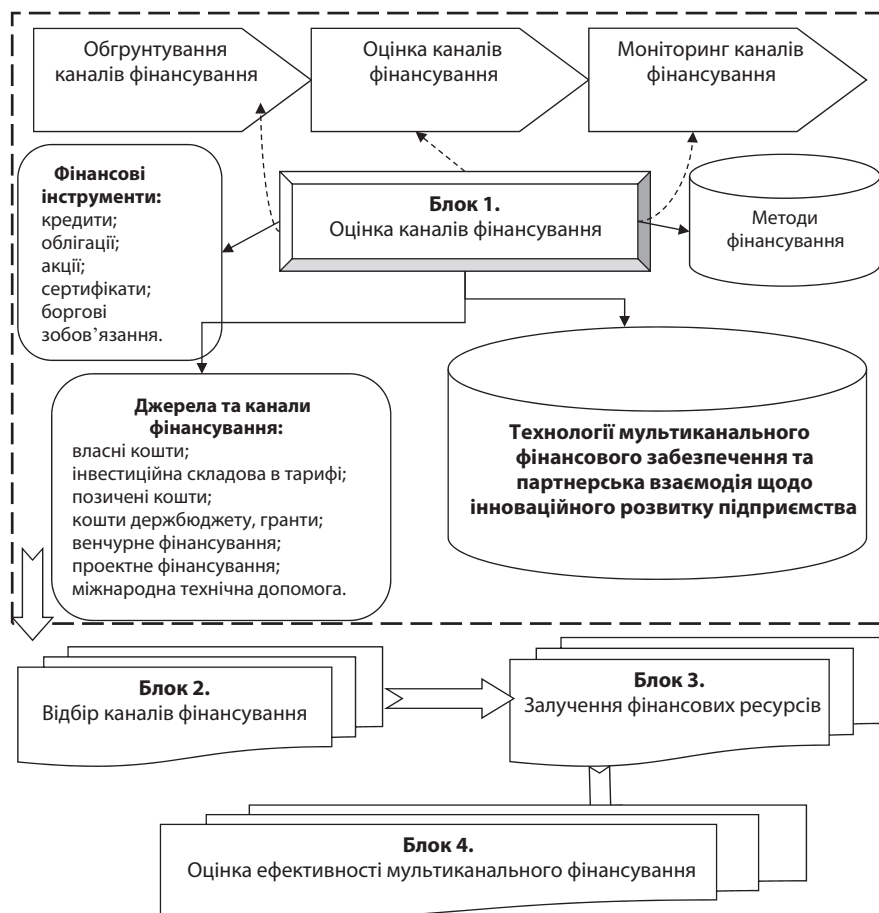


Рис. 2.10. Алгоритм побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємства.

фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства та при оцінці варіантів мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємства.

Активізація інноваційного розвитку підприємств здійснена за рахунок побудови мультиканального фінансового забезпечення, яке гармонійно поєднує технології, джерела й канали фінансування, дає змогу досягнути бажаної мети та сприятиме подоланню руйнівних

наслідків фінансової кризи й зорієнтує поступальний рух підприємств на інноваційній платформі до групи економічно потужних країн світу.

Фактично, метою побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва є досягнення бажаного рівня доходності за мінімальних загроз залучення фінансових ресурсів на активізацію інноваційного розвитку.

Із урахуванням вищевикладеного, на рисунку 2.11 представлена концепція побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва.

Функцію мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва (IZIP) слід представити наступним чином:

$$f_{IZIP} = F(Y; E; R),$$

Ефективність мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва можна визначити:

$$Y = f_1(I_y; B_y; T_y; D_y),$$

де: I_y – необхідний обсяг фінансування;

B_y – вартість залучення необхідного обсягу фінансування;

T_y – термін окупності фінансування;

D_y – дохідність фінансування.

Також, доцільно врахувати те, що інноваційний розвиток підприємств відбувається в умовах деформацій та невизначеності, характеризується ризиковістю. Тож, ризик процесу мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва варто описати наступним чином:

$$R = f_3(C_r; O_r; T_r; P_r),$$

де: C_r – інноваційні ризики;

O_r – операційні ризики;

T_r – організаційно-технологічні ризики;

P_r – бізнесові ризики.

Зважаючи на те, що ефективність фінансового забезпечення інноваційного підприємництва взаємопов'язана сукупністю різноманітних зв'язків, то варто на рис. 2.12 проілюструвати її формалізовано.

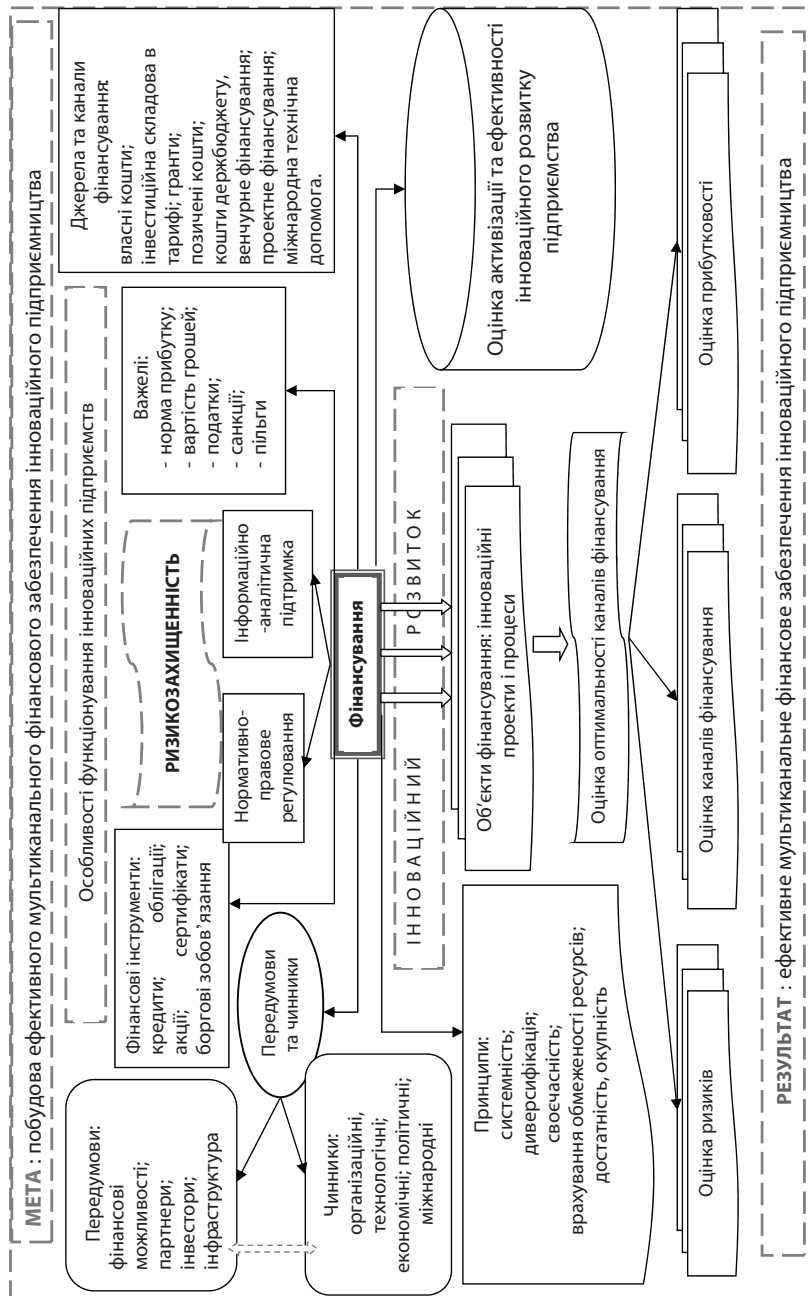


Рис. 2.11. Концепція побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва

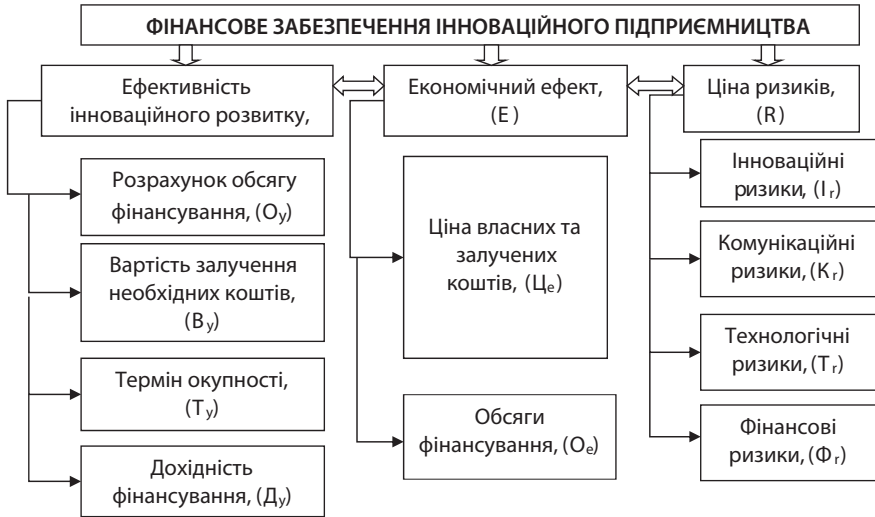


Рис. 2.12. Оцінка ефективності мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва.

Тож, математична формалізація опису мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва матиме інтерпретацію:

$$\left\{ \begin{array}{l} f_{IZIP} = F(Y; E; R), \quad F \geq 0, \\ Y = f_1(I_y; B_y; T_y; D_y), \\ E = f_2(\Pi_e; I_e), \\ R = f_3(C_r; O_r; T_r; P_r) \end{array} \right.$$

Якщо характеристики інноваційного розвитку відомі, то можна визначити інтегральний ефект за рівнянням:

$$E_{оч} = \sum_i E_i R_i,$$

де $E_{оч}$ – сукупний інтегральний ефект інноваційного розвитку; E_i – ефект за настання i -ї характеристики; R_i – ймовірність прояву цієї характеристики.

Фактично, розрахунок інтегрального ефекту доцільно здійснювати за рівнянням:

$$E_{оч} = \lambda Y_{\max} + (1 - \lambda) Y_{\min},$$

де: Y_{\max} і Y_{\min} – мінімальне і максимальне значення інтегрального ефекту;

λ – значення невизначеності ефекту, доцільно приймати у межах 0,3.

Підсумовуючи, варто відмітити, що вищезначені складові елементи моделювання, котрі об'єднані функцією, дозволяють наочно проілюструвати сутність мультиканального фінансового забезпечення інноваційного підприємництва.

2.5. РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Інновації й інноваційний розвиток зазнають істотного впливу елементів невизначеності, чим зумовлюється високий ризик інноваційної діяльності. Цей ризик стає особливо значним, оскільки багато важливих рішень приймаються в умовах неповної, неточної чи суперечливої інформації.

Наслідком прийняття рішень у цих умовах є невизначеність результатів, тому доводиться ризикувати. З іншого боку, ризик викликаний спонтанним і суперечливим характером процесів, що відбуваються в складних соціально-економічних системах, які неможливо адекватно і вичерпно описати. Таким чином, ризик слід розглядати як наслідок прийняття рішень в умовах неповної, неточної чи суперечливої інформації, тобто в умовах невизначеності чи неповної визначеності.

Під невизначеністю слід розуміти неможливість оцінки майбутнього розвитку подій як з погляду ймовірності їх реалізації, так і виду їхнього прояву.

Ризик у загальному випадку слід розглядати як можливість чи загрозу 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).

Під ризиком в інноваційній діяльності слід розуміти можливість (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-збутової і фінансової діяльності, яка спирається на нові технології, нові продукти, нові способи їхньої реалізації тощо.

У той же час ризик існує і для інших суб'єктів інноваційного процесу, зокрема, інвесторів, постачальників, споживачів і т.д., а також усього суспільства. Численні техногенні катастрофи, кількість яких зростає в міру розвитку НТП, підтверджують це.

У загальному випадку під інноваційним ризиком слід розуміти загрозу виникнення втрат суб'єктами інноваційного процесу в результаті інноваційної діяльності.

При здійсненні інноваційної діяльності виникає об'єктивна необхідність у розробці способів попередження, зниження чи компенсації можливих негативних наслідків ризику. Для цього необхідно спочатку кількісно оцінити величину ризику конкретної інновації (як імовірності негативних наслідків, так і величини можливих втрат), виділити і дослідити вплив і частку кожного з чинників ризику в загальній сумі можливих втрат. Результати оцінки ризику варто враховувати при прийнятті підприємствами рішень про вибір стратегії і тактики інноваційного розвитку, плануванні науково-технічної, виробничо-збутової і фінансової діяльності.

Ризик може проявлятися в тому, що новий (модернізований) товар вже в процесі виробництва виявляється непотрібним, тоді як на момент рішення про його розробку і виробництво, що спиралося на результати діагностики кон'юнктури ринку, потреб і запитів споживачів, напрямків і темпів розвитку НТП та ін., передбачалося, що попит на нього буде стійким. Ризик може проявлятися й у тому, що на даному ринку чи його ділянці новий товар може бути і не реалізований у тих обсягах, які були розраховані на основі результатів маркетингових досліджень. Приймаючи рішення про проведення великомасштабної рекламної компанії нової продукції, як правило, не можна бути цілком упевненим у її ефективності. Так само, як і вибираючи варіанти цінової стратегії для проникнення на нові ринки, не можна з повною впевненістю стверджувати, що підприємство очікує успіх, оскільки конкуренти можуть відповісти адекватними діями. Як наслідок цих

ситуацій - можливість отримання збитків чи недоотримання доходу. Сучасне ринкове середовище невіддільне від ризику. Ризик існує у всіх галузях ринкової діяльності, незалежно від того, враховують його чи ігнорують. Тому варто не ігнорувати ризик, діючи за принципом фіктивного зниження невизначеності, а належним чином його враховувати.

Розроблення і виведення на ринок інновацій завжди пов'язані з високим ризиком. Основні причини цього:

- можливі різкі зміни економічної, політичної, соціальної, екологічної і інших складових середовища функціонування в процесі розроблення інновації та її просуванні на ринку;
- зміни споживчих запитів;
- несприйнятливості інновацій споживачами;
- непередбачуваність дій конкурентів;
- неадекватна оцінка власних можливостей виробництва і збуту;
- прискорення темпів науково-технічного прогресу, технологічні і технічні прориви тощо.

У цих умовах необхідно особливо ретельно прогнозувати і кількісно оцінювати ризик інноваційної діяльності (на різних етапах її проведення) з урахуванням усього комплексу чинників ризику з метою розроблення комплексу заходів, спрямованих на зниження, компенсацію чи запобігання можливим негативним наслідкам. Причому цю оцінку доводиться вести в умовах дефіциту інформації, що вимагає специфічних методів оцінки ризику.

Усі чинники, які впливають на ріст ступеня ризику, поділяють на дві групи: об'єктивні і суб'єктивні (зовнішні і внутрішні).

До об'єктивних відносять чинники, які не залежать безпосередньо від суб'єкта інноваційної діяльності. Конкретне підприємство має будувати свою діяльність таким чином, щоб нівелювати їхній деструктивний вплив і використовувати сприятливі можливості.

У свою чергу об'єктивні чи зовнішні чинники ризику поділяють на чинники безпосереднього і опосередкованого впливу.

До чинників безпосереднього впливу відносять:

- законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють гос-

подарську і підприємницьку діяльність;

- бюджетну, фінансово-кредитну і податкову системи;
- дії органів влади;
- дії економічних контрагентів (постачальників, споживачів, торгових і збутових посередників тощо);
- конкуренцію;
- дії криміналітету та ін.

Чинниками опосередкованого впливу є:

- політична, економічна, демографічна, соціальна, екологічна ситуації та їх зміни;
- міжнародні економічні зв'язки і торгівля;
- НТП і т.д.

До суб'єктивних чинників належать ті, які характеризують безпосередньо підприємство, що реалізує інноваційний проект:

- стратегія інноваційного розвитку;
- маркетинг;
- виробничі потужності;
- технології;
- кадри і мотивація їхньої діяльності;
- якість продукції;
- система управління;
- місце розташування і т.д.

Виділені групи чинників інноваційних ризиків мають загальні елементи, що тісно взаємодіють один з одним, їх варто розглядати разом у логічному взаємозв'язку.

Аналіз інноваційного ризику поділяють на два доповнюючих один одного види – якісний і кількісний.

Якісний аналіз має за мету визначення чинників ризику, що впливають на результати прийнятих рішень і виконуваних робіт, встановлення потенційних зон ризику й ідентифікацію ризиків.

Кількісний аналіз передбачає чисельне визначення розмірів ризику (ймовірностей виникнення втрат і їх величин).

При аналізі ризику варто виділяти ті їх види, що не пересікаються, для того щоб уникнути подвійного урахування.

Однак тут існує ряд проблем:

- одні й ті самі чинники можуть впливати на ріст чи зменшення різних видів ризику;
- ризики, що входять в одну з класифікаційних груп, можуть включати ризики інших класифікаційних груп і водночас самі можуть входити як складові в інші класифікаційні групи.

Часто для кількісного діагностування 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) і ймовірності цих наслідків.

Імовірності розвитку того чи іншого сценарію можна визначити:

- об'єктивним методом (на підставі наявних даних про аналогічні проекти, що виконувалися в аналогічних умовах, розраховується частота, з якою відбуваються ті чи інші явища);
- суб'єктивним методом (наприклад, шляхом експертної оцінки, коли група експертів висловлює припущення щодо конкретних результатів і ймовірностей їхнього виникнення).

Імовірнісний підхід для оцінки ризику передбачає використання таких критеріїв:

- очікуване значення результату, яке розраховується як середньозважене за ймовірностями величин усіх можливих результатів (як результат звичайно використовують запланований прибуток (дохід) конкретного виду інноваційної діяльності або можливі втрати);
- мінливість чи розкид можливих результатів, що розраховується як корінь квадратний із середньозваженого квадрата відхилень можливих результатів від їх очікуваного значення (середньоквадратичне чи стандартне відхилення).

Іноді виникають ситуації, коли корисним виявляється розрахунок такого критерію, як відносний ризик (величина ризику, що припадає на одиницю результату), щоб перевірити, чи компенсується підвищений ризик підвищеним доходом. Показник даного критерію розраховується як результат від ділення середньоквадратичного від-

хилення на очікуване значення результату (у статистиці йому відповідає коефіцієнт варіації).

Слід відзначити, що використання критерію відносного ризику можливе лише у випадку, якщо очікувані значення результатів за варіантами порівнянні. В іншому випадку даний критерій не застосовується.

Для оцінки інноваційного ризику використовують різні методи, серед яких найбільше поширення одержали статистичний метод (у тому числі метод статистичних випробувань чи метод Монте-Карло); аналітичний метод; метод використання дерева рішень та імовірнісного підходу; метод оцінки фінансової стійкості або оцінки доцільності витрат; метод експертних оцінок; нормативний метод; метод діагностики чутливості; метод використання аналогів та інші. Кожний з названих методів має свої переваги і недоліки і використовується в цілком конкретних ситуаціях; універсального методу, прийнятого для всіх випадків, не існує.

Розглянемо більш детально різноманітні методи оцінки інноваційного ризику.

Статистичний метод ґрунтується на аналізі коливань оціночного показника за визначений період часу. Залежно від результативності дій за цей період часу інноваційну діяльність підприємства відносять до однієї з п'яти зон ризику: без ризикова зона, зона мінімального ризику, зона підвищеного ризику, зона критичного ризику, зона неприпустимого ризику.

Віднесення результатів інноваційної діяльності до тієї чи іншої зони ризику виконується залежно від рівня втрат. Так, у без ризиковій зоні втрати відсутні; у зоні мінімального ризику втрати не перебільшують чистого прибутку; у зоні підвищеного ризику втрати вище за чистий прибуток, але менше за валовий дохід; у зоні критичного ризику втрати вище за валовий дохід, але менше доходів від реалізації продукції; у зоні неприпустимого ризику втрати зіставні з розміром власного капіталу підприємства.

Для кількісної оцінки зон ризику вводять поняття коефіцієнта ризику, який характеризує рівень втрат (наприклад, втратам у розмірі половини чистого прибутку відповідає коефіцієнт ризику 0,125, а втратам усього чистого прибутку – 0,25) і дозволяє вести кількісну

оцінку ризику. Так, у зазначених вище зонах ризику коефіцієнт ризику набуває значень: 0; 0-0,25; 0,25-0,5; 0,5-0,75; 0,75-1,0 (0 – відсутність збитків, 1,0 банкрутство). Відповідно до інших підходів коефіцієнт ризику може бути розрахований як відношення втрат (різниці між запланованими і фактичними результатами) до запланованого результату.

Даний метод дає досить точні результати при дотриманні трьох основних умов: наявність досить значних і достовірних статистичних даних не менше ніж за 3-5 попередніх періодів функціонування; наявність чітко виражених тенденцій змін ризику в минулому і сьогодні; виявлені тенденції змін оціночного показника зберігатимуться і в майбутньому (наприклад, за аналогічних умов функціонування в аналізованому і прогнозованому періодах часу). В умовах різких різноспрямованих змін характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища даний метод практично не застосовується. Крім того, цей метод значною мірою орієнтований на констатацію існуючої ситуації, ніж на прогнозування майбутніх результатів.

Різновидом статистичного методу є метод Монте-Карло, який за допомогою імітаційного діагностики дозволяє встановлювати імовірності зміни оціночних характеристик проекту при можливих несподіваних ризикових (кризових) ситуаціях.

Аналітичний метод використовує традиційні показники, які застосовуються для оцінки ефективності інноваційних проектів: період окупності, внутрішня норма прибутковості, індекс рентабельності, чистий приведений дохід тощо. Порівнюючи значення зазначених показників альтернативних проектів, визначають ступінь їх ризику. Так, наприклад, більший період окупності чи менше значення внутрішньої норми дохідності за інших рівних умов свідчать про більший ризик. Однак при зовнішній переконливості розрахунків у них не береться до уваги вплив конкретних чинників ризику, що не дозволяє рекомендувати аналітичний метод у чистому вигляді для точної оцінки ризику інноваційних проектів, що реалізуються в Україні, де ступінь ризику дуже високий.

Метод використання дерева рішень та імовірнісного підходу дозволяє розглядати й діагностикувати різні сценарії розвитку подій, викликані впливом різних чинників ризику. Суть методу полягає в тому, що в процесі діагностики ризику виділяють чинники впли-

ву, які можуть збільшити чи зменшити ступінь ризику інноваційного проекту; далі, зображуючи графічно можливі комбінації чинників, одержують дерево рішень, яке залежно від ступеня складності проблеми має різну кількість гілок. Гілкам дерева ставлять у відповідність оцінки (суб'єктивні чи об'єктивні) ступеня впливу кожного з чинників на ріст чи зменшення ступеня ризику. Рухаючись від вихідної точки (вершини) уздовж гілок дерева, можна різними способами досягти кінцевих точок. При цьому за допомогою відомих правил комбінвання оцінок ступеня впливу конкретних чинників ризику (свідочтв) можна визначити інтегральні оцінки кожного з варіантів шляху і вибрати оптимальний із них.

Основна проблема використання даного методу – складність виділення чинників ризику й оцінки (переважно, експертним методом) ступеня їхнього впливу на збільшення чи зменшення ризику проекту. Однак при правильному підборі експертів і наявності фактичних даних цей метод дозволяє здійснювати дуже точну оцінку інноваційного ризику.

Метод оцінки фінансової стійкості чи оцінки доцільності витрат орієнтований на ідентифікацію потенційних зон фінансової стійкості і відповідних їм зон ризику інвестування інноваційного проекту, у результаті чого робиться висновок про фінансову стійкість конкретного виду діяльності чи про доцільність інвестиційних вкладень. Суть методу полягає в оцінці достатності обігових коштів (власних чи позичкових) для виконання конкретних інноваційних проектів. На підставі цього фактичне чи прогнозоване (як результат освоєння певного проекту) положення підприємства відносять до однієї з зон фінансової стійкості і відповідно ризику. Метод застосовується у двох його різновидах: оцінка фінансової стійкості підприємства при здійсненні ним поточної діяльності; оцінка доцільності інвестування конкретних інноваційних проектів. При цьому порівнюють показники фінансової стійкості підприємства (фактичні і прогнозовані) до і після освоєння проекту і залежно від напрямку зміни приймають рішення. Однак, як і аналітичний, цей метод не враховує впливу конкретних чинників ризику на ріст чи зменшення ступеня ризику інноваційного проекту (виду діяльності) в цілому.

Метод експертних оцінок є, мабуть, тим єдиним методом, який дозволяє оцінювати ступінь ризику конкретних рішень чи видів діяльності в умовах дефіциту інформації. Він широко застосовується в різних його різновидах. Однак у більшості випадків його використовують для попередніх оцінок, які в міру накопичення інформації потребують уточнення, хоча в багатьох випадках іншим способом оцінити інноваційний ризик неможливо.

Нормативний метод передбачає застосування системи відомих фінансових коефіцієнтів (наприклад, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт автономії тощо) та їх нормативних значень, з якими порівнюють фактичні значення. За ступенем невідповідності оцінюють величину інноваційного ризику. До переваг методу слід віднести простоту й оперативність розрахунків, однак, як і розглянуті вище аналітичний метод і метод оцінки фінансової стійкості, він не враховує впливу окремих чинників ризику. Метод може бути рекомендований переважно для попередньої оцінки з метою «відсікання» явно неприйнятних варіантів, а оцінку тих, що залишилися, слід здійснювати іншими методами.

Метод діагностики чутливості проекту. Суть методу полягає у виявленні чутливості конкретних оціночних показників проекту при зміні значень його вхідних параметрів. Використовуючи цей метод, шукають відповіді на такі питання: як далеко може відхилитися значення одного чи кількох вхідних параметрів від їх заданих значень за умови, що оціночний показник не перевищить припустимих меж; наскільки зміниться значення оціночного показника при заданих змінах одного чи кількох вхідних параметрів. За допомогою даного методу можна встановити діапазон припустимих змін вхідних величин (запас міцності), але, якими будуть ці зміни насправді, цей метод не дозволяє визначити.

Метод аналогій передбачає використання даних про ризики аналогічних проектів, що виконувалися в аналогічних умовах, для оцінки ризику конкретних проектів. Точність методу невисока, він використовується переважно для попередніх оцінок. Основний його недолік полягає в тому, що кожний проект має свої відмінні риси і специфіку реалізації, що не дозволяє підготувати вичерпний набір сценаріїв розвитку подій у майбутньому, використовуючи досвід минулого.

Оскільки кожний з розглянутих методів має недоліки, то в практичній діяльності слід використовувати декілька методів. Природно, отримані різними методами результати будуть різнитися, але дослідження розходжень між ними дозволить виявити чинники, які враховуються в одних методах і відсутні в інших, що впливає на точність оцінки і достовірність результатів. Аналіз розходжень у результатах дасть змогу виявити існуючі тенденції розвитку майбутніх подій з погляду ризику тих чи інших видів інноваційної діяльності. А це сприятиме більш точному прогнозуванню ступеня ризику конкретних інноваційних проектів.

Однак викладене вище ілюструє лише загальні принципи діагностики ризику, у багатьох випадках дуже важко визначити як імовірності можливих результатів, так і кількісно оцінити самі результати. У цих випадках використовують інші, більш специфічні методи, що включають у різних комбінаціях елементи теорії ігор, теорії оптимізації, факторної діагностики, теорії ймовірностей (у тому числі умовні ймовірності), комбінаторики, нечіткої логіки і т.д. Аналіз ризику не є самоціллю, він є основою прийняття ефективних рішень про вибір оптимальних з ряду альтернативних варіантів інноваційного розвитку підприємства, а також рішень про запобігання, зниження чи компенсацію ризику (можливих втрат) за кожним з проектів. Тому результати діагностики мають не тільки давати кількісну оцінку ризику, але і виявляти об'єктивні і суб'єктивні чинники ризику, визначати ступінь їхнього впливу на зростання (зменшення) ризику.

Значний ступінь невизначеності процесу обґрунтування проектів інноваційного розвитку потребує розробки заходів щодо його штучного зниження, що передбачає наявність точної оцінки не тільки величини можливих втрат і імовірності їхнього виникнення, але й впливу окремих чинників на загальний ризик інноваційного проекту.

Розглянемо основні положення підходу до багатофакторної оцінки ризику на стадіях і етапах інноваційного процесу, який забезпечує прийняття цілком обґрунтованих рішень в умовах нечіткої (імовірнісної) оцінки впливу окремих чинників ризику.

1. Ризик кожного з альтернативних проектів інноваційного розвитку розглядається як рівнодіюча комплексу елементарних ризиків різної природи на етапах їх реалізації.

2. Оскільки частина елементарних ризиків може проявитися одночасно, а частина виключає один одного, то слід виділяти сумісні і несумісні ризики. За несприятливої ситуації, сумісні ризики можуть бути реалізовані одночасно, збільшуючи тим самим можливий загальний збиток. Наприклад, недотримання постачальниками (повне чи часткове) умов постачання сировини, матеріалів і комплектуючих загрожує втратами, оскільки можуть бути зірвані умови постачань готової продукції споживачам. Масштаби втрат збільшаться, якщо одночасно спостерігаються затримки з надходженням оплати за відвантажену раніше іншим споживачам продукцію. У несумісних настання однієї несприятливої події виключає іншу. Наприклад, втрати в будівництві чи сільському господарстві (чи інших видах діяльності, що виконуються на відкритому повітрі) можуть бути спричинені як сухою погодою, так і дощами. Проте одночасно ці ситуації не можуть бути реалізовані.

3. Виділення елементарних ризиків доцільно здійснювати за схемою: сутність ризику – можливі наслідки – чинники ризику. Для кожного з елементарних ризиків інноваційного проекту формують структуру (модель), що поєднує чинники ризику (атрибути структури) і можливі наслідки впливу їх різних комбінацій. Ці моделі можуть бути реалізовані у вигляді дерева рішень, таблиці, сукупності правил логічного виведення.

4. Елементарні ризики (сумісні і несумісні) слід розраховувати як рівнодіючі чинники ризику, що розглядаються як свідчення, які підтверджують чи заперечують можливість реалізації несприятливої події.

5. Для оцінки свідчень (впливу конкретних чинників ризику) варто використовувати імовірності, або коефіцієнти впевненості. Комбінування свідчень виконується за відомими правилами: за формулою Байєса – якщо свідчення оцінюються ймовірностями, чи правилам комбінування коефіцієнтів упевненості – якщо свідчення оцінюються упевненостями. При цьому врахування $i + 1$ свідчень ($i + 1$ чинника ризику) виконується на основі i – попередніх свідчень. У такий спосіб здійснюється комбінування свідчень, якщо вони незалежні. Кожне наступне свідчення уточнює інтегральну оцінку елементарного ризику. Для цього після комбінування двох свідчень отриману оцінку комбі-

нують з наступним свідченням і т.д. – до вичерпання усього їхнього набору. Оцінку дії чинників ризику (свідчень) рекомендується виконувати на підставі наявного досвіду проведення аналогічних робіт у порівнянних умовах. За відсутності ретроспективних даних таку оцінку варто виконувати методом експертних оцінок.

6. Вартісна оцінка елементарного ризику розраховується як добуток можливих втрат при реалізації ситуації ризику на інтегральну імовірність чи упевненість. Можливі сумарні втрати для сумісних ризиків розраховують як їх суму, для несумісних – визначенням їх середньозваженого за ймовірностями чи упевненостями (залежно від прийнятої системи оцінки).

7. Загальний ризик проекту інноваційного розвитку – загальний обсяг коштів, яким ризикує підприємство, – визначають як суму сумісних і несумісних ризиків, виражених у вартісних показниках.

Відповідно до схеми спочатку виконують декомпозицію ризику конкретного інноваційного проекту на складові елементи: елементарні ризики, які розділяють на сумісні і несумісні, а потім кожний з них на чинники, які його спричинили. Далі у зворотному порядку виконують його кількісну оцінку. Для цього оцінюють ступінь впливу виділених чинників ризику, а потім на їх основі обчислюють елементарні ризики (величини можливих втрат і ймовірностей чи коефіцієнтів упевненості у можливості реалізації несприятливого розвитку подій). На завершення розраховують величину ризику інноваційного проекту в цілому.

Так, розгляд ризиків процесу пошуку цільового ринку для інноваційного розвитку доцільно вести поетапно за такою схемою: причини ризику – можливі наслідки – чинники ризику (передумови, що збільшують імовірність несприятливих подій).

Оцінка власних можливостей підприємства. Причини ризику: неадекватна оцінка можливостей виробництва і збуту нової продукції. Можливі наслідки: важко чи неможливо виготовити намічену номенклатуру виробів у визначеній на цьому етапі кількості при заданій якості й у встановлені терміни, важко чи неможливо довести нові товари до цільових споживачів, труднощі зі збутом. Чинники ризику: необ'єктивність діагностики, недооцінка чи переоцінка можливостей виробництва, недостатня кваліфікація експертів, помилки в оцінці

системи розподілу і руху товару.

Визначення принципів і чинників сегментації. Причини ризику: невідповідність фактичної структури, розмірів і поведінки цільового ринку прогнозованим і, відповідно, неадекватна стратегія виведення нової продукції на ринок. Можливі наслідки: проведена сегментація (структуризація) ринку не дає чіткого уявлення про структуру споживчого попиту, канали збуту, конкурентів і т.д., унаслідок чого можливий неправильний вибір цільових сегментів (ніш) ринку, товари не знаходять споживачів, невідповідність характеристик товару потребам і запитам споживачів; різко зростають витрати на уточнюючі дослідження і наступну сегментацію. Чинники ризику: недостатня кваліфікація експертів, необ'єктивність діагностики і прийняття рішень, недостатня інформованість при виборі принципів і чинників сегментації, недооцінка конкурентів, ігнорування місцевих умов і традицій у регіонах споживання.

Створення комплексу матричних моделей (функціональних карт). Причини ризику: невідповідність побудованих моделей реальним структурі, розмірам і поведінці цільового ринку.

Можливі наслідки: матричні моделі не дають чіткого уявлення про структуру споживчого ринку, для виділення цільових сегментів необхідні додаткові дослідження і, відповідно, додаткові витрати. Чинники ризику: неузгодженість у роботі між працівниками конструкторських, маркетингових і виробничих підрозділів, недостатня чи неправильна інформованість, недостатня кваліфікація працівників, що безпосередньо займаються побудовою моделей (інформація надходить від експертів, які виділяють принципи і чинники сегментації).

Збір і аналіз інформації, яка характеризує ринки збуту. Причини ризику: прийняття рішень на основі неправильної чи неточної інформації про перспективи інноваційного розвитку.

Можливі наслідки: випуск неконкурентної продукції, випуск продукції, що не відповідає вимогам ринку, неадекватна стратегія виходу з новою продукцією на ринок. Чинники ризику: вибір методу збору й діагностики інформації, що не відповідає цілям діагностики і можливостям підприємства, необ'єктивність, порушення принципів репрезентативності при визначенні вибірки для діагностики, недостатність зібраної інформації, орієнтація на джерела інформації, що

не заслуговують довіри, недостатня кваліфікація працівників, які проводять збір інформації та її аналіз.

Виділення сегментів ринку і їх оцінка. Причини ризику: невідповідність фактичної структури, розмірів і поведінки цільового ринку прогнозованим і, відповідно, неадекватна стратегія виходу на ринок.

Можливі наслідки: проведений аналіз ринку не дає чіткого уявлення про структуру споживчих запитів, канали збуту, конкурентів і т.д., внаслідок чого можливий неправильний вибір цільових сегментів, товари не знаходять споживачів, невідповідність характеристик товару потребам споживачів; різко зростають витрати на уточнюючі дослідження і повторну сегментацію. Чинники ризику: недостатня кваліфікація працівників, що проводять аналіз, необ'єктивність діагностики і прийняття рішень, порушення методики проведення комплексної критеріальної оцінки і вибору цільових сегментів, неправильний вибір принципів і чинників сегментації, недостатня точність виділення й оцінки сегментів ринку.

Вибір цільових сегментів і вироблення пропозиції для прийняття управлінських рішень щодо варіантів інноваційного розвитку. Причини ризику: несприйняття нового товару ринком, затримки з розгортанням комерційного виробництва чи неможливість його розгортання. Можливі наслідки: недоодержання прибутку чи банкрутство підприємства.

Чинники ризику: недоліки, що допущені на попередніх етапах, необ'єктивність прийнятих рішень, не прогнозовані різкі зміни економічної чи суспільно-політичної ситуації, які відбулися в період між вибором цільових сегментів і виведенням товару на ринок.

Таким чином, виділено комплекс елементарних ризиків (ризиків окремих етапів) і основні чинники, що їх викликали.

Потім кожний із елементарних ризиків необхідно подати як структуру, що поєднує чинники ризику і можливі наслідки впливу їх різних комбінацій. Ці структури можуть бути зображені у вигляді дерева рішень, таблиці чи правил логічного висновку.

Цікаво, що у 2013 р. понад 90% українських підприємств, що впроваджували новації, істотно поліпшили показники своєї діяльності і зміцнили свої позиції на ринку. За даними наукових розвідок, можливість успіху нововведення після появи на ринку не пе-

ревищує 74%, а 50-60% усіх дослідно-конструкторських розробок так ніколи і не перетворюються в комерційно привабливу нову продукцію.

За результатами опитувань керівників підприємств серед причин, що стримували інноваційну активність підприємств, основними були відсутність попиту, відсутність інформації про ринки збуту, недосконалість законодавчої бази. Однак якщо недосконалість законодавчої бази можна віднести до об'єктивних чинників, то інші – це суб'єктивні, і управляти ними можна на рівні окремих підприємств.

Ризик може бути істотно зменшений, якщо продіагностувати вплив чинників ризику, кількісно оцінити величину інноваційних ризиків у вартісному вираженні (можливих втрат) і розробити заходи щодо їх зниження. Таку оцінку доцільно вести шляхом послідовного розгляду основних стадій розробки нового товару і його виведення на ринок.

Це дає можливість виявити, всебічно продіагностувати чинники ризику і, відповідно, оцінити ступінь ризику на кожному з етапів інноваційного процесу.

Процес розробки і виведення на ринок нового товару включає такі етапи:

- формування і добір ідей;
- розробка конструкторського задуму товару і його перевірка;
- аналіз цільового ринку і розробка стратегії маркетингу по виведенню товару на ринок і подальшій його реалізації;
- аналіз можливостей виробництва і збуту;
- розробка товару (фізичне втілення конструкторського задуму у новий продукт);
- випробування товару в ринкових умовах;
- розгортання комерційного виробництва товару.

Аналіз інноваційного ризику виконується попередньо, тобто на момент часу, коли виконаний тільки перший чи в кращому випадку перший і другий його етапи. Природно, у цій ситуації аналіз доводиться виконувати в умовах неповної визначеності, коли практично всі судження носять імовірнісний характер.

Оскільки, у будь-якому інноваційному проєкті є як мінімум, ідея, то поетапний розгляд ризиків варто вести, починаючи з етапу розробки конструкторського задуму товару.

Аналіз ризику слід здійснювати за такою схемою: сутність ризику – можливі наслідки – чинники ризику. За даною схемою розглянемо ризики на етапах процесу розробки товару і його виведення на ринок.

Розробка конструкторського задуму товару.

Сутність ризику: порушення термінів розробки конструкції; невідповідність розробленої конструкції ідеї товару; низька якість конструкції; не технологічність.

Можливі наслідки: запізнення з виходом на ринок; розробка неконкурентного товару; розробка конструкції, яку важко виготовити з технологічних причин чи вона занадто дорога у виготовленні; розробка конструкції, яка не відповідає вимогам ринку.

Чинники ризику: неправильне завантаження групи проєктувальників; низька пропускна здатність служб з відбору ідей і втілення їх у конструкторські задуми; недостатній досвід і кваліфікація конструкторів; недостатня чи неправильна інформованість конструкторів про ідею товару, галузь його застосування; неузгодженість в роботі конструкторів із працівниками виробничих, маркетингових і збутових підрозділів.

Аналіз цільового ринку, розробка стратегії маркетингу по виведенню товару на ринок і його подальшій реалізації.

Сутність ризику: невідповідність фактичної структури, розмірів і поведінки цільового ринку прогнозованим і, відповідно, неадекватна маркетингова стратегія виходу на ринок.

Можливі наслідки: товар не знаходить споживача; невідповідність характеристик товару потребам і запитам споживачів; перевищення наміченого бюджету маркетингових заходів.

Чинники ризику: необ'єктивність, виявлена при аналізі ринку і прийнятті рішень; недостатня інформованість; неправильний вибір принципів і чинників сегментації; неправильне позиціонування товару; недооцінка конкурентів; ігнорування місцевих умов і традицій у регіонах споживання.

Аналіз можливостей виробництва і збуту.

Сутність ризику: неадекватна оцінка можливостей виробництва і збуту і, як наслідок, ускладнення чи неможливість виробництва намічених програм товарів необхідної якості в необхідний термін, ускладнення чи неможливість доведення товарів до цільових споживачів, труднощі зі збутом.

Чинники ризику: необ'єктивність діагностики; недооцінка чи переоцінка можливостей виробництва; помилки у формуванні системи розподілу і товароруху.

Виготовлення товару (фізичне втілення конструкторського задуму).

Сутність ризику: порушення термінів виготовлення дослідного зразка й освоєння виробництва; ускладнення з втіленням конструкторського задуму в реальний товар; невідповідність реального товару ідеї конструкторському задуму за технічними, економічними, якісними та іншими параметрами.

Можливі наслідки: запізнення з виходом на ринок; випуск неконкурентної продукції; випуск продукції, що не відповідає вимогам ринку.

Чинники ризику: неякісна конструкторська і технологічна документація; недостатня кваліфікація кадрів; невідповідне за своїми параметрами технологічне обладнання; низька трудова дисципліна.

Випробування товару в ринкових умовах.

Сутність ризику: неадекватна оцінка результатів випробувань; помилка у виборі сегментів ринку для випробувань (помилка репрезентативності) і, як наслідок, неправильна оцінка результатів випробувань.

Чинники ризику: необ'єктивність діагностики іспитів; порушення термінів і методики випробувань: вибір для випробувань товару сегментів ринку (груп споживачів, регіонів, галузей і т. д.), які не відповідають складу і структурі цільового ринку збуту.

Розгортання комерційного виробництва товару.

Сутність ризику: несприйняття товару ринком; затримки із розгортанням комерційного виробництва чи неможливість його розгортання.

Можливі наслідки: недоодержання прибутку чи банкрутство підприємства.

Чинники ризику: різка зміна економічної чи суспільно-політичної ситуації: зміна податкового і митного законодавств і т.д., що відбулися перед чи в ході розгортання комерційного виробництва; поява нових товарів, що задовольняють ті ж потреби, що і товари аналізованого підприємства; неправильно визначений час початку розгортання комерційного виробництва; неефективна реклама і недостатні зусилля по просуванню товару; завищена ціна; дії конкурентів; невіршені виробничі проблеми; помилки, допущені на попередніх етапах.

У практиці інноваційної діяльності підприємств часто виникають ситуації, коли необхідно обрати єдине правильне рішення з шеругу альтернативних.

Прикладом таких ситуацій можуть служити ситуації вибору одного чи декількох партнерів для ділового співробітництва (при реалізації проектів інноваційного розвитку діловими партнерами можуть бути інвестори, постачальники вихідних сировини і матеріалів, споживачі великих партій товару, посередники і т.п.).

При цьому часто рішення доводиться приймати при дефіциті інформації, яка характеризує як можливих ділових партнерів, так і ступінь ризику співробітництва з ними.

Для оцінки ризику співробітництва з діловими партнерами при реалізації проектів інноваційного розвитку доцільно використовувати такий методичний підхід, який дозволяє на попередніх етапах розробки стратегії інноваційного розвитку виключати варіанти співробітництва з неприйнятним рівнем ризику. Такий підхід передбачає поетапну оцінку можливих партнерів для ділового співробітництва:

- виділення оціночних критеріїв і їх ранжування стосовно до конкретної ситуації;
- визначення вагових характеристик оціночних критеріїв для кожного з можливих ділових партнерів (зважування);
- комплексна оцінка ділових партнерів з урахуванням рангів і вагових характеристик оціночних критеріїв та прийняття рішень.

Інноваційні трансформації, в результаті яких підвищуються неви-

значеність, ризик і загрози, особливо гостро випинають проблематику виявлення можливостей ризикозахищеності інноваційного розвитку підприємств, оскільки вони функціонують в кризових умовах конкурентного середовища, володіючи різної потужності інноваційним потенціалом. Тому у кожного підприємства генеруються специфічні ризики та загрози, що притаманні лише конкретному підприємству.

Т. Андерсен та П. Шредер стверджують, що «нині, коли відбуваються корпоративні скандали і великі фінансові невдачі, підвищується актуальність ефективного управління ризиками».

І. Кох обґрунтовує «застосування нечітких моделей для оцінки ризиків». Підтримують такий підхід і Мамдані, Сугено, Цукамото.

А. Гріффін, наводить конкретні приклади «ефективних і помилкових дій корпорацій з управління ризиками».

Т. Бедфорд і Р. Кук окреслюють «фундаментальні поняття невизначеності, її співвідношення з ймовірністю, межі з кількісною оцінкою невизначеності».

«Ризикозахищеність підприємства – це забезпеченість життєво важливих інтересів і потреб системи підприємства від усього спектра зовнішніх і внутрішніх загроз, різних за своєю природою». У контексті системного підходу, ризикозахищеність інноваційного розвитку окреслюється, як «властивість системи, що забезпечує її сталий і стабільний інноваційний розвиток в умовах виникнення різних видів ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища».

Тобто, це така характеристика системи, яка дозволяє звести до мінімуму, а в кращому випадку, і повністю позбутися від негативних наслідків впливу ризиків різної природи». Практично, ризикозахищеність інноваційного розвитку демонструє спроможність підприємства успішно протидіяти ендогенним і екзогенним загрозам, можливість адекватно і швидко трансформувати свій організаційний дизайн відповідно до динамічних реалій.

У розвиток такого підходу, управління ризикозахищеністю інноваційного розвитку підприємства окреслюють, як багатоступінчастий комплексний процес, метою якого вважається зниження чи компенсація втрат на підприємстві за реалізації ризиків при освоєнні інновацій.

Наукові підходи до обґрунтування сутності, витоків генерування і різновидів ризиків інноваційного розвитку досить строкаті. Зокрема, М. Грачова та І. Івченко окреслюють інноваційний ризик як «ймовірність втрат, що виникають при вкладенні підприємством засобів у виробництво нових товарів і послуг, що, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку». Мета знаходження можливостей ризикозахищеності інноваційного розвитку має дисонувати цільовій функції підприємства щодо генерування максимальних обсягів прибутку при гармонійному співвідношенні прибутку і ризику.

Концептуальні підходи щодо можливості ризикозахищеності інноваційного підприємства зосереджені у такому: інноваційний розвиток підприємства завжди супроводжується ризиком як атрибутом невизначеності; на виникнення ризику та його значимість впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, тож доцільно вивчати зовнішні та внутрішні фактори виникнення ризиків інноваційного розвитку підприємства; ризик може мати як негативний характер, тобто приносити збитки підприємству, так і позитивний, тобто підсилювати приховані можливості інноваційного розвитку; незалежно від характеру прояву ризику необхідно ним управляти, використовуючи такі методи як, страхування, лімітування, диверсифікація, хеджування тощо.

Тож, зважаючи на означене щодо можливості ризикозахищеності, на рисунку 2.13 представлено конститутивні атрибути ризикозахищеності інноваційного підприємства.

Система внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на виникнення ризиків в інноваційному підприємстві продемонстрована на рисунку 2.15.

Міжнародні експерти визначають 4 фактора низької інноваційної активності підприємств: висока інфляція, коливання курсу, високі процентні ставки не створюють сприятливого інвестиційного клімату; існуючі інструменти підтримки інновацій (інвестиційні засоби, технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій тощо) обмежені у фінансових можливостях; для банків більш привабливим є кредитування інших видів підприємницької діяльності. Окремо доцільно зупинитись на відносинах державних структур влади з підпри-



Рис. 2.13. Конститутивні атрибути ризикозахисності інноваційного підприємства. Види ризиків інноваційного підприємства представлено на рисунку 2.14.

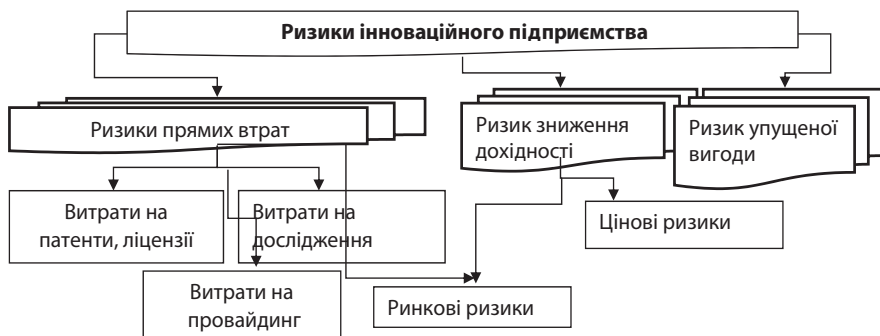


Рис. 2.14. Ризики інноваційного підприємства

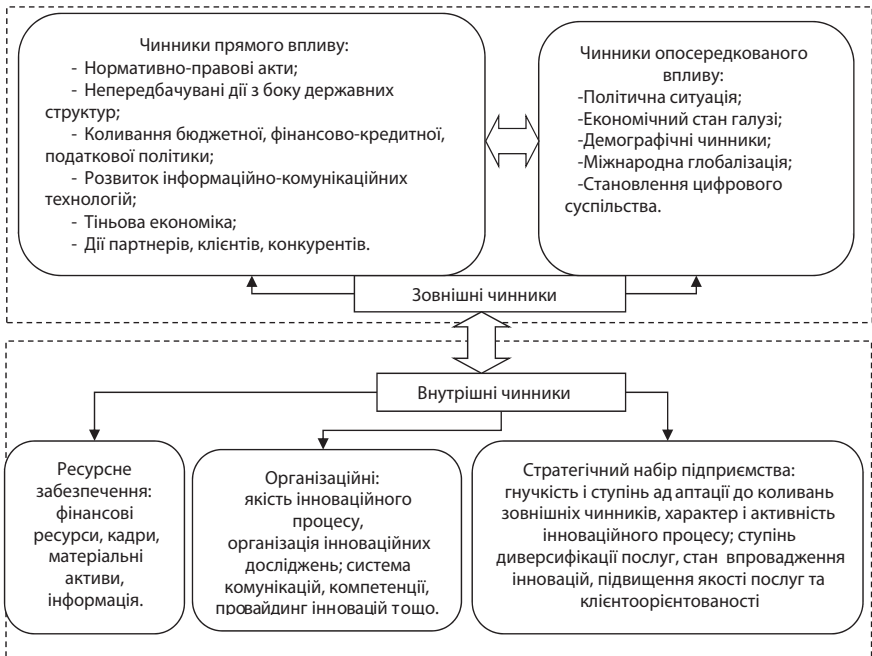


Рис. 2.15. Система внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на виникнення ризиків в інноваційному підприємстві.

емствами, оскільки вплив їх рішень є вагомим. Це той чинник, який генерує вагомі ризики інноваційному розвитку підприємств. Система генерування ризиків, загроз, перешкод у процесі інноваційного розвитку підприємств проілюстрована на рисунку 2.16.

За результатами експертних оцінок щодо ризиків внутрішнього середовища, з'ясовано (табл. 2.3), що гальмуючими чинниками інноваційного розвитку підприємств є: відсутність фінансових джерел для впровадження інновацій (16 %), низька активність освоєння інновацій (15 %), низькі ринкові можливостей й альтернативи втілення інновацій (14 %), відсутність стратегічного набору (12 %), низька організаційно-комунікаційна здатність щодо провайдингу інновацій (11 %), нерозвинутість організаційного дизайну та комунікаційних внутрішніх зв'язків (9 %), незацікавленість управлінської команди (7 %), відсутність спеціалістів з відповідними компетенціями (6 %), нерозвиненість системи маркетингу інновацій (5 %), низький рівень



Рис. 2.16. Система генерування ризиків, загроз, перешкод інноваційного підприємства

диверсифікації діяльності (3 %), високий рівень формалізації й централізації менеджменту (2 %).

За результатами експертних оцінок щодо ризиків зовнішнього середовища (табл. 2.4), з'ясовано, що гальмуючими чинниками інноваційного розвитку підприємств є: високі параметри кредитних ставок (19 %), обтяжлива система оподаткування (17 %), брак необхідної інфраструктури для трансферу технологій та відповідної інформаційно-аналітичної підтримки (15 %), високий рівень конкурентної боротьби (12 %), відсутність необхідності освоєння інновацій (10 %), зростання інфляційних процесів, що впливає на високу вартість матеріальних активів, технологій, енергоносіїв (9 %), відсутність налагоджених зв'язків між наукою та виробництвом (8 %), низька платоспроможність населення (5 %), нерозвиненість мережі інноваційної

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Таблиця 2.3

Ризики внутрішнього середовища, що гальмують інноваційний розвиток підприємств

Ризики	Вага ризиків
Відсутність фінансових джерел для впровадження інновацій	0,16
Низька активність освоєння інновацій	0,15
Низькі ринкові можливостей й альтернативи втілення інновацій	0,14
Відсутність стратегічного набору	0,12
Низька організаційно-комунікаційна здатність щодо провайдингу інновацій	0,11
Нерозвинутість організаційного дизайну та комунікаційних внутрішніх зв'язків	0,09
Незацікавленість управлінської команди	0,07
Відсутність спеціалістів з відповідними компетенціями	0,06
Нерозвиненість системи маркетингу інновацій	0,05
Низький рівень диверсифікації діяльності	0,03
Високий рівень формалізації й централізації менеджменту	0,02

інфраструктури (3 %), недостатнє державне стимулювання інноваційної діяльності (2 %), неочікувані зміни керівництва та завдань інноваційного розвитку, рейдерство (1 %).

Зважаючи, що ризик впливає на можливість здійснення руйнівних наслідків інноваційного розвитку, і водночас може сприяти генеруванню додаткових можливостей, усі методи доцільно сегментувати.

Таблиця 2.4

Ризики зовнішнього середовища, що гальмують інноваційний розвиток підприємств

Ризики	Вага ризиків
Високі параметри кредитних ставок	0,19
Обтяжлива система оподаткування	0,17
Брак необхідної інфраструктури для трансферу технологій та відповідної інформаційно-аналітичної підтримки	0,15
Високий рівень конкурентної боротьби	0,12
Відсутність необхідності освоєння інновацій	0,10
Зростання інфляційних процесів, що впливає на високу вартість матеріальних активів, технологій, енергоносіїв	0,09
Відсутність налагоджених зв'язків між наукою та виробництвом	0,08
Низька платоспроможність населення	0,05
Нерозвиненість мережі інноваційної інфраструктури	0,03
Недостатнє державне стимулювання інноваційної діяльності	0,02



Рис. 2.17. Методи ризикозахищеності інноваційного підприємства.

тувати на: методи зменшення рівня чинників інноваційного ризику; методи підсилення сприятливих можливостей ризикозахищеності (рис. 2.17).

Дієвий стратегічний набір управління ризикозахищеністю інноваційного підприємства має бути зорієнтований на гармонізацію співвідношення бажаного прибутку і величини ризику. Важливим інструментом для зменшення невизначеності та оптимізації такого співвідношення вважаємо розвиток інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку підприємств.

Розробка карти ризиків інноваційного розвитку підприємства та його ризик-профілю буде доцільною при: оцінці загроз і ризиків; формуванні стратегічного набору за показниками ризикозахищеності; прогнозуванні заходів на підтримку функціонування системи ризикозахищеності підприємства та необхідних витрат.

Прийняття управлінських заходів щодо забезпечення ризикозахищеності інноваційного розвитку підприємств має опиратись на ключові принципи: не доцільно ризикувати на суму більшу власних активів; завжди потрібно розраховувати вплив наслідків ризику; не слід ризикувати великою сумою заради малих прибутків; позитивно ухвалюється рішення тільки при відсутності альтернатив, якщо є альтернативи, то слід ухвалювати превентивні дії щодо мінімізації ризиків (рис. 2.18).

Вказані принципи є загальними, тобто вони є сукупністю правил розробки заходів, яких доцільно притримуватись при різних сценаріях розвитку подій. Обов'язково, при формуванні і фільтрації стратегічного набору необхідно враховувати часові і ресурсні обмеження.



Рис. 2.18. Принципи ризикозахищеності інноваційного підприємства.

На рисунку 2.19 подано механізм ризикозахищеності інноваційного підприємства.

Відповідно до обґрунтованих положень система заходів щодо ризикозахищеності інноваційного підприємства має включати:

- постійний моніторинг і аналіз ризиків та ендогенних й екзогенних чинників й передумов здійснення інноваційного розвитку підприємств;
- розробка системи заходів щодо мінімізації зовнішньої уразливості інноваційного розвитку підприємств;
- підвищення гнучкості організаційного дизайну та формування структур, що займаються ризикозахищеністю інноваційного розвитку підприємств;
- розробка превентивних заходів щодо мінімізації наслідків реалізації ризиків та появи перешкод для інноваційного розвитку підприємств;
- підготовка персоналу та розробка відповідних заходів щодо розподілу відповідальності і повноважень при настанні непередбачуваних чи кризових ситуацій.

Ланцюг ризикозахищеності інноваційного підприємства представлений на рисунку 2.20.

Розділ 2. Організаційно-економічні основи функціонування інноваційного підприємства

Інноваційний розвиток відбувається нерівномірно, демонструє висхідні та низхідні періоди, коливання кількісних та якісних економічних характеристик, позитивні та руйнівні тренди і має розглядатися в певному часовому відтинку.

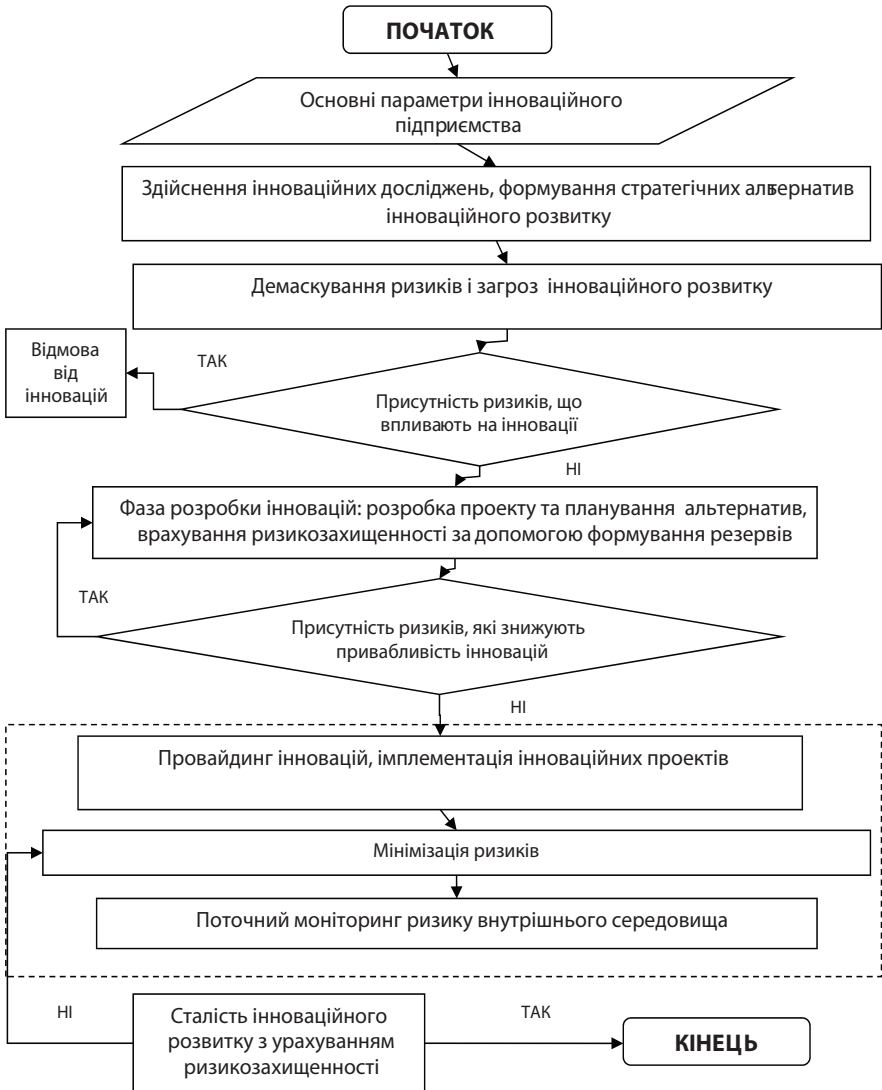


Рис. 2.19. Механізм ризикозахищенності інноваційного підприємства.

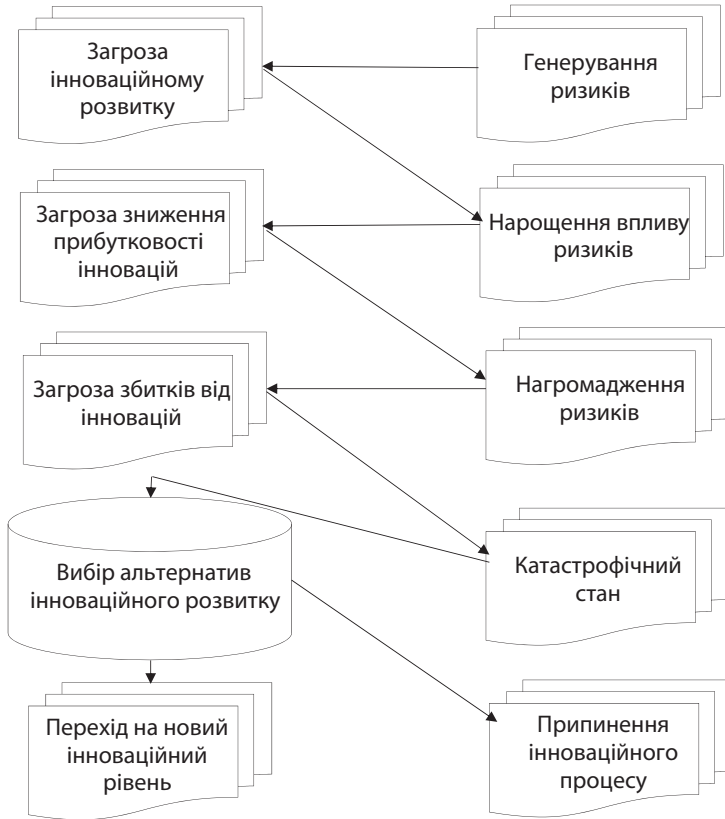


Рис. 2.20. Ланцюг ризикозахищеності інноваційного підприємства.

Такий підхід до формування можливостей ризикозахищеності інноваційного підприємства сприятиме їх інноваційному розвитку, підвищенню їх конкурентоспроможності та нарощуванню ефективності.

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1. СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Вагомим внеском в сучасне наукове бачення формування стратегічного набору інноваційного підприємства, стали розробки І. Ансофа, С. Ілляшенко, Р. Коха, М. Крупки, М. Портера, М. Синтія, А.Дж. Стрікленда, А. Томпсона та інших.

Подальша інтенсифікація інноваційного розвитку підприємств залежить від szereгу чинників, найбільш важливими з яких вважаємо: диверсифікація діяльності; побудова мультиканального фінансового забезпечення; удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки; використання інструментів державно-приватного партнерства та кластеризації; нові види технологій та комунікацій; розробка нових видів пакетів; підвищення якості послуг; впровадження методів ризикозахисності; розвиток сучасних мережевих комунікацій та організаційного дизайну; розширення клієнтського поля; нові ефективні технології управління; розвиток креативності та компетенцій підприємства; зорієнтованість на генерування перспективних ідей; відбір альтернатив провайдингу інновацій; підвищення кваліфікації персоналу; гармонізація структури ресурсного забезпечення; використання ресурсозберігаючих технологій; розвиток клієнтоорієнтованості інновацій.

Зазначене переконує, що інноваційний розвиток підприємств, слід розглядати в стратегічному горизонті і в комплексі, що обґрунтовує доцільність розробки стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства. З'ясовано, що більшість підприємств не формують стратегічного набору інноваційного розвитку та не розробляють відповідних прогнозів.

Стратегічним набором розвитку інноваційного підприємства називають систему складових, які мають стратегічне значення для інноваційного розвитку бізнесу і формують передумови для довготривалих і невідворотних бажаних результатів. Це означає, що «використання певного стратегічного набору змінює інноваційний потенціал підприємства і повернення до попереднього стану об'єкта управління якщо і можливо, то вимагає значних витрат часу, ресурсів або зусиль». «Стратегія – метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій і пріоритетних напрямків по розміщенню ресурсів». «Стратегія й інновації в умовах формування інноваційної економіки є нероздільними».

Акцентуємо, що стратегічний набір розвитку інноваційного підприємства повинен відповідати наступним вимогам:

- узгодження стратегічної потреби в інноваціях і потенційні обсяги залучення інвестицій;
- визначення оптимального поєднання очікуваного досягнення прибутковості від вкладення інвестицій в інновації та потенційних ризиків і невизначеності в майбутньому періоді;
- визначення часових меж для впровадження нововведень, що сприяють залученню інвесторів, які усвідомлюють цінність інновацій.

Обґрунтування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства передбачає визначення завдань у розрізі об'єкту управління.

Слід зазначити, що стратегічний набір розвитку інноваційного підприємства має формуватися на принципах ланцюгової послідовності формування та відбору складових стратегічного набору, які підтримують якість управління в стратегічному діапазоні, а саме: ціле зорієнтованість, досяжність, гнучкість, конкретність, комплексність, вимірність, послідовність, адаптивність, дієвість, єдність, збалансованість, системність.

Використання цих принципів, ланцюгової послідовності формування та відбору складових стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства дозволить досягти довгострокових конкурентних переваг, підвищить ефективність використання ресурсів і інноваційну привабливість підприємств, а також зацікавленість зовнішніх ін-

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

весторів в освоєнні інновацій, що є вирішальними факторами успіху інноваційного розвитку підприємств у стратегічній перспективі.

Спираючись на означені принципи, ланцюгова послідовність формування і відбору складових стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства має включати:

- визначення місії, мети, цілей інноваційного розвитку підприємства;
- розробку і ухвалення системи завдань, які передбачають інвестиційний ефект щодо провайдингу інновацій;
- обґрунтування системи індикаторів, критеріїв та показників відбору складових стратегічного набору;
- визначення часових обмежень та термінів освоєння інноваційних проектів та параметрів їх фінансування;
- діагностика ризиків та чинників зовнішнього середовища, які впливають на змістовне наповнення стратегічних перспектив, структуру стратегічного набору та інноваційну привабливість підприємства;
- формування, відбір і діагностика складових стратегічного набору через: опрацювання стратегічних альтернатив, можливостей, загроз;
- оцінку і вибір гармонійного складу стратегічного набору з врахуванням ризикозахищеності інноваційного розвитку підприємства;
- уточнення й деталізація складових і структури стратегічного набору за напрямками інноваційного розвитку підприємства;
- обґрунтування комплексу стратегічних заходів щодо активізації інноваційного розвитку підприємства, які деталізують план дій з визначенням конкретних інноваційних проектів, часових періодів, каналів фінансового забезпечення та забезпечать досягнення бажаного рівня інноваційного розвитку.

Формування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства дасть змогу системно розв'язувати задачі, що виникають при коливаннях зовнішнього середовища, включаючи проблеми фінансування інноваційного розвитку, гармонізації залучення фінансових ресурсів для провайдингу інновацій.

Таким чином, до стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства доцільно включати: стратегічний аналіз, стратегічне планування, альтернативні стратегії, державні програми підтримки, методи і механізми провайдингу інновацій, критерії ухвалення стратегічних інноваційних заходів і проектів, контролінг та моніторинг.

Істотну роль, в стратегічному наборі, грає розробка стратегічних альтернатив розвитку інноваційного підприємства, що пов'язано з пошуком і оцінкою альтернативних варіантів фінансування і передбачає введення реальних інновацій на основі аналізу інноваційних проектів: за різними базовими періодами, але з урахуванням початкових фінансових ресурсів, кредитної ставки, періоду фінансування; в умовах простих і складних відсотків; з урахуванням інноваційних і заходів щодо їх мінімізації.

Виділяють 9 можливих видів інноваційних стратегій розвитку інноваційного підприємства: активна стратегія генератора; активна стратегія інноватора; активна стратегія імітатора; активно-пасивна стратегія інноватора; активно-пасивна стратегія імітатора; пасивна стратегія імітатора; активна стратегія консерватора; активно-пасивна стратегія консерватора; пасивна стратегія консерватора.

На рисунку 3.1 представлені етапи формування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства. Такий підхід дозволяє гнучко використовувати можливості окремих складових стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства і відповідає реальним умовам їх застосування.

Ключовою тезою, що випинає сутність концепції формування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства, є теза доцільності врахування взаємозв'язку і взаємовпливу ендогенного та екзогенного середовища при формуванні мети й стратегічних завдань інноваційного розвитку. Стратегічний набір, таким чином, виступає інструментом досягнення мети і реалізації завдань, а для цього необхідно, щоб усі підрозділи підприємства працювали у стратегічному режимі.

При розробці стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства варто враховувати тип і кількість інноваційних проектів, які будуть імплементуватися одночасно. Водночас, доцільно визначити, за рахунок яких джерел буде проводитись фінансове забез-

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

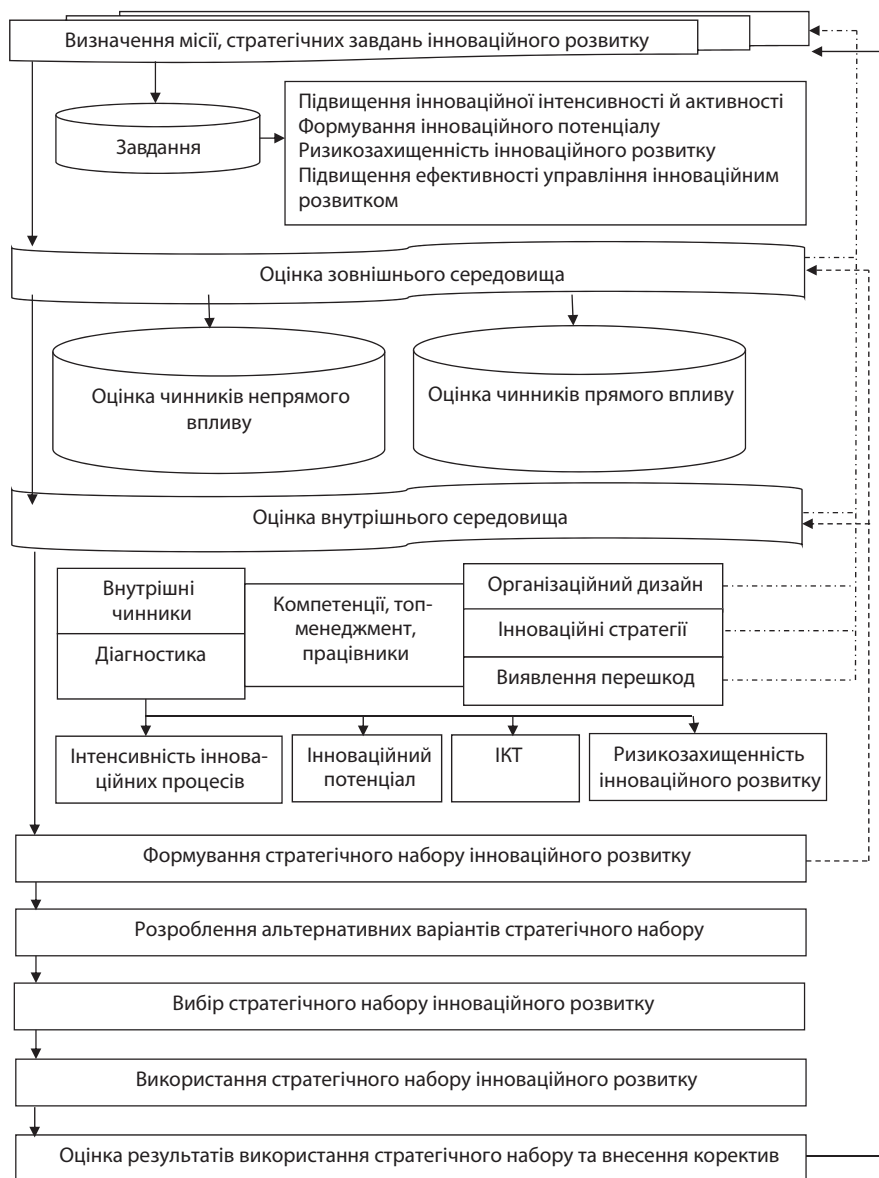


Рис. 3.1. Етапи формування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства.

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

печення інновацій, і ухвалити відповідні рішення щодо розподілу фінансових ресурсів між напрямками інноваційної діяльності. Тому розробка стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства передбачає формування стратегічних орієнтирів і побудову системи оцінки стратегічних альтернатив.

Стратегічний набір розвитку інноваційного підприємства має передбачати: провайдинг інновацій; захоплення нових ніш, закріплення сегментів в нових галузях, завоювання нових ринків; зростання продуктивності діяльності на основі інноваційних бізнес-ланцюгів; генерування компетенцій на основі впровадження нових пакетів послуг та перетворення їх в конкурентну перевагу; формування інноваційних пріоритетів і перерозподіл капіталу та ресурсів на користь стратегічно перспективних. До інструментів, які доцільно використовувати для визначення стратегічних пріоритетів розвитку інноваційного підприємства, можна віднести: матриці БКГ, Shell-BPM, модель МакКинси, підхід «Хофера-Шенделя» тощо. Складові стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства мають продукувати ефект синергії. Тому складові стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства – це не просто кількість складових, а син-

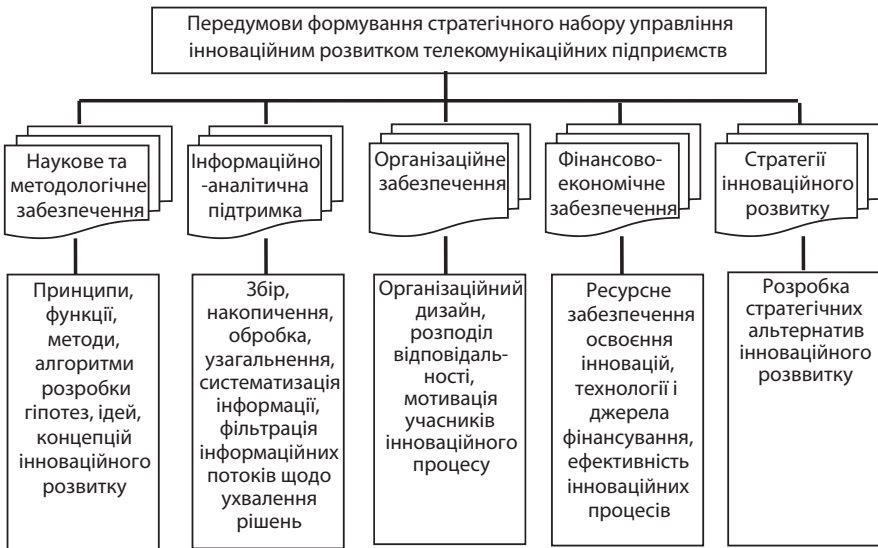


Рис. 3.2. Передумови формування стратегічного набору

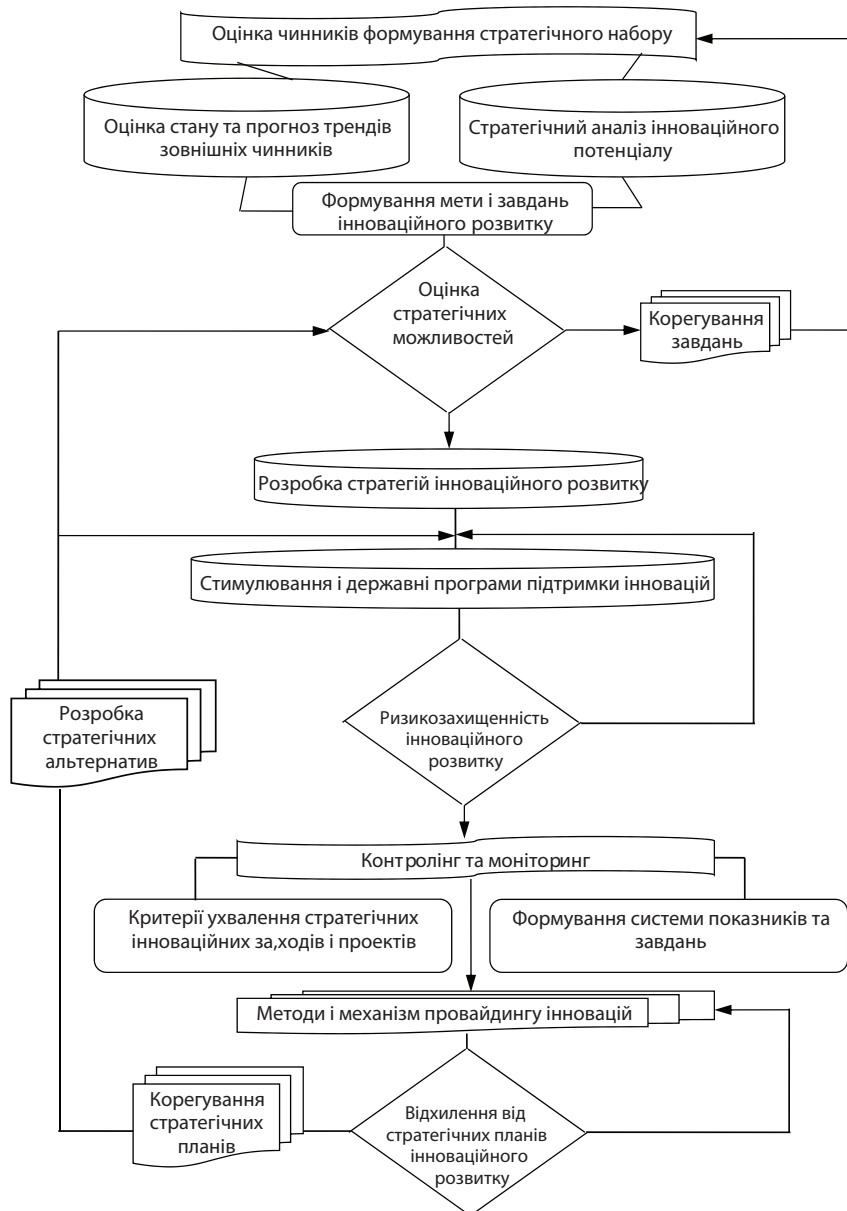


Рис. 3.3. Основи формування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства

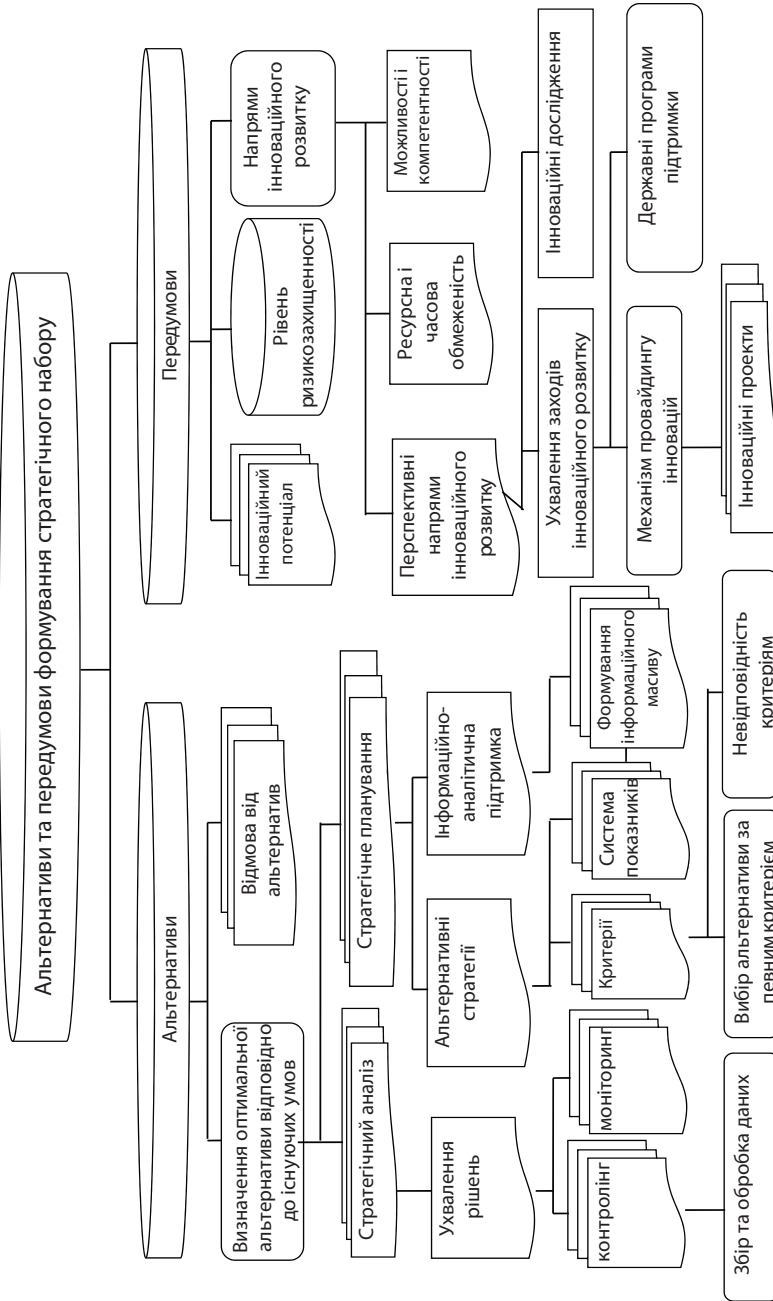


Рис. 3.4. Дерево альтернатив щодо формування стратегічного набору

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

тез інтегрованого їх впливу, на платформі якого генерується нова якість інноваційного розвитку. Для цього слід окреслити комбінацію і масштаби інноваційного розвитку, сформувати портфель інноваційних проектів, визначити стратегічні пріоритети, сформулювати мету, завдання, засоби, розставити кадри та провести з ними відповідну роботу. Передумови формування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства представлено на рисунку 3.2.

Концептуальні основи формування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства представлено на рисунку 3.3. Сформоване дерево альтернативних рішень щодо формування стратегічного набору продемонстровано на рисунку 3.4.

Забезпечення процесу планового формування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства вимагає використання економіко-математичних методів, які охоплюють композицію різновекторних цільових функцій і зорієнтовані на розв'язання стратегічних альтернатив гармонізації процесу інноваційного розвитку підпри-

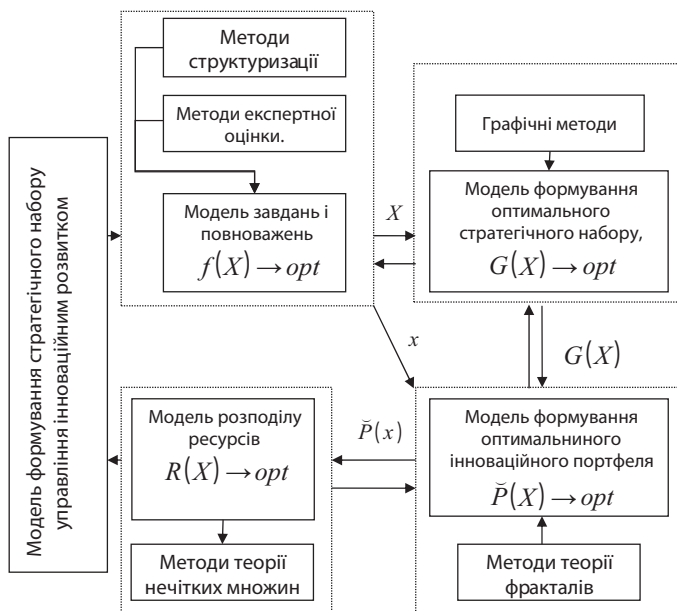


Рис. 3.5. Модель формування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства.

емства у зрізі: відбір дієвих інноваційних завдань, формування раціонального організаційного дизайну, впорядкування інноваційних заходів за їх пріоритетністю для активізації інноваційного розвитку підприємства, часовий та кількісний розподіл ресурсів для підтримки інноваційних перетворень (рис. 3.5).

У складі моделі формування стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства доцільно розробити його структуру (G) як динамічної композиції взаємопов'язаних ланцюгів, які логічно доповнюють один з одного та генерують сталий обернений вплив на попередні ланцюги та на усю сукупність: соціально-психологічний (S), організаційний (O), збутовий (З), економічний (Е), операційний (D), інноваційний (I): $G = (S, O, З, E, D, I)$.

Застосування теорії графів для обґрунтування ефективної структури стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства дозволяє виявляти взаємозв'язки між їх елементами та окреслює його структуру як гармонійне розв'язання завдання пошуку інструментів максимальної ефективності. У такому випадку, графовим представленням структури стратегічного набору розвитку інноваційного підприємства буде окреслений граф, у якого сукупність вершин $V(G)$ представляє собою обмежену сукупність елементів $\{S, O, З, E, D, I\}$, яка має фіксовану вагу, а сукупність ребер $A(G)$ окреслюється з використанням пари функцій (E_{ij}, B_{ij}) , коли E_{ij} – представляє ефект від освоєння певної інновації, B_{ij} – витрати на освоєння цієї інновації. Виявлено, що при введенні часових обмежень зміст завдання гармонійного розвитку інноваційного підприємства зосереджується на формуванні такого портфеля інноваційних проектів, який, враховує ресурсні та часові обмеження на імплементацію кожного інноваційного проекту і оптимізує часові та ресурсні коливання:

$$\begin{aligned} \sum E_i &\rightarrow \max, \\ R^i_{\text{факт}}(t) - R^i_{\text{план}} &\rightarrow \min, \\ t^+(x_i) - t^-(x_i) &\rightarrow \min, \end{aligned}$$

де x_i – певний інноваційний проект; $R^i_{\text{план}}$ – плановані витрати різних видів ресурсів для імплементації певного інноваційного проекту; $R^i_{\text{факт}}(t)$ – фактичні витрати різних видів ресурсів; E_i – ефективність освоєння певного інноваційного проекту; t_i – часові параметри пев-

ного інноваційного проекту.

Задля забезпечення ефективності розвитку інноваційного підприємства доцільно використовувати модель побудови індикаторів оцінки інноваційних проектів, що дасть змогу оптимізувати різницю коливання між реальною та аналітичною оцінкою, при цьому демонструючи фаховість аналітиків і відповідність оцінок обраним стратегічним альтернативам:

$$|f(K) - f(\xi)| \rightarrow \min,$$

$$f(K) = \sum_{i=1}^n \alpha f_i(K),$$

$$a \leq f(K) \leq b,$$

де n – чисельність аналітиків; $f(K)$ – інтегрована аналітична оцінка стратегічних альтернатив; $k_j \in [a, b]$ – нижнє і верхнє значення оцінки стратегічних альтернатив; α – аналітична оцінка стратегічних альтернатив; $f(\xi)$ – реальні результати стратегічних альтернатив.

Практично, через існуючі труднощі оцінки ефективності розвитку інноваційного підприємства доцільно розраховувати інтегральний індикатор ефективності інноваційних стратегічних альтернатив, який має враховувати відповідність стратегічних альтернатив цілям інноваційного розвитку підприємства. Така модель оцінки ефективності розвитку інноваційного підприємства Q буде мати вигляд:

$$K(Q) = \varphi(K(x_1), \dots, K(x_n)) = \sum_{j=1}^m \sum_{l=1}^n b_j k_l(x_i)$$

де $K(Q)$ – інтегральна оцінка ефективності управління інноваційним підприємством; $k_j(x_i)$ – оцінка i -інноваційної стратегічної альтернативи за деяким індикатором $k_j \in K$; b – вагомість індикатора, визначена з використанням аналітичної оцінки.

3.2. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ефективність та сталість інноваційного підприємництва суттєво залежить від функціоналу його системи управління, значимим сегментом якої є інформаційно-аналітична підтримка. Ключовим

завданням останньої для підприємств, що крокують інноваційним шляхом розвитку, вважається пошук аналітичних інструментів та інформаційних технологій, які враховують особливості інноваційного розвитку конкретного підприємства на тлі одночасного зниження працеемності його інформаційно-аналітичної підтримки.

Одним із блоків інформаційно-аналітичної підтримки управління інноваційним підприємством є інформаційний блок. «У загальному розумінні під інформаційною підтримкою розуміють наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем». У наукових публікаціях знайомимось з різноманітними поглядами на окреслення сутності інформаційної підтримки: «як інформаційного обслуговування управління; як заходів зі створення інформаційного середовища управління»; «як сукупності дій з надання необхідної для управлінської діяльності інформації в зазначене місце на основі певних процедур із заданою періодичністю». Враховуючи розглянуті тлумачення поняття «інформаційна підтримка», доцільно розглянути ключові її функції в процесі розвитку інноваційного підприємництва:

- функція інформаційного зв'язку інноваційних ланцюгів із конкурентним середовищем, яка забезпечує постійну кореляцію зовнішніх чинників з етапами інноваційного розвитку на підприємстві, задля фільтрації релевантної інформації для нарощення дієвості інноваційних процесів, адже, за своєю специфікою телекомунікаційна сфера вимагає значного масиву різноманітної інформації для успішного інноваційного розвитку на ринку;
- функція підтримки інформаційного зв'язку між різними підсистемами й складовими інноваційного розвитку підприємства (відділами, структурними підрозділами, філіями тощо);
- аналітико-прогностична функція, яка забезпечує проведення аналізу та оцінки дієвості та доцільності управління інноваційним підприємством, здійснюється задля постійного моніторингу конкурентного статусу підприємства.

Спираючись на зазначене, доцільно окреслити структуру системи інформаційної підтримки розвитку інноваційного підприємства та її ключові елементи й підсистеми. До ключових підсистем

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

блоку інформаційної підтримки належать: інформаційні технології, зовнішні й внутрішні інформаційні ресурси і інформаційний масив.

Інформаційні технології у блоці інформаційної підтримки розвитку інноваційного підприємництва презентують сукупність технічних засобів, інформаційних мереж, програмних продуктів, комунікаційних каналів, методики реєстрації, зведення, обробки, обліку, накопичення і використання інноваційних й управлінських інформаційних потоків в процесі розвитку інноваційного підприємництва з метою забезпечення різних управлінських рівнів.

До зовнішніх інформаційних ресурсів відносяться: нормативно-правові акти, статистичні дані, експертні висновки, інформаційні мережі, включаючи Інтернет, економічні, політичні, технічні публікації й література. До внутрішніх інформаційних ресурсів відносяться: дані різних відділів, структурних підрозділів, служб, філій підприємства.

Сучасні дослідження демонструють, що 90% необхідної інформації спеціалісти можуть одержати з публічних інформаційних джерел. Серед них: статистика, особистий досвід, сайти, журнали, телебачення, газети, ділові звіти, експертні висновки, галузеві конференції, колегії, симпозиуми тощо.

В сучасному, інформаційному просторі, розвиток інноваційного підприємництва ефективний лише за умов наявності релевантних інформаційних потоків. Тому чітке виокремлення й систематизація ієрархій інформаційних потоків сприяє передусім, переконанню, що вартість інформації не перевищує її цінності, та що немає більш доступних комунікацій для їх отримання, накопичення, передачі та обробки.

Важливою підсистемою інформаційної підтримки розвитку інноваційного підприємництва вважаються інформаційні технології. Т. Калінеску та О. Кирилов доводять, що «наявність на підприємствах якісної інформаційної підтримки, побудованої на основі цілісної інформаційної системи та впровадження сучасних інформаційних технологій на 50% спрощує виконання організаційно-управлінських та технологічно-контрольних функцій ланцюгів учасників економічних відносин, та на 70% спрощує ведення обліково-звітної діяльності». Отже, впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві примножує йому конкурентні переваги, а інформаційні пото-

ки є активним ресурсом розвитку інноваційного підприємництва.

Фактично, сутність інформаційної підтримки розвитку інноваційного підприємництва зосереджена в тому, що вона опирається на технологічні ланцюги пошуку, збору, обробки, накопичення та передачі інформаційних потоків для досягнення мети: забезпечення необхідною своєчасною інформацією користувачів для ухвалення ними обґрунтованих рішень та заходів щодо інноваційного розвитку.

Вивчення інформаційного ландшафту підприємств доводить, що наявна інформаційна підтримка не створює належних передумов, оскільки: канали інформаційних потоків із зовнішнього середовища не можна вважати стабільними та систематизованими; бракує дієвої маркетингової складової; внутрішні комунікації для інформаційних потоків є неструктурованими та не оптимальними, що пояснюється недолугою організацією документообігу між відділами, підрозділами, службами, філіями підприємств, високим рівнем однотипності інформаційних потоків, неналежної підготовки документів, низького їх змістовного наповнення тощо – отже вони не можуть своєчасно і об'єктивно простежувати за реальним перебігом інноваційної діяльності на підприємстві.

Оскільки процес ухвалення ефективних інноваційних заходів є результатом колективних зусиль персоналу і фахівців, міцності та активності комунікацій між ними, доцільно освоєння локальних мереж комп'ютеризованих точок, які сприятимуть реалізації управлінських функцій базуючись на компетентнісному підході та ціннісній орієнтації й спеціалізації персоналу, що сприятиме впровадженню інноваційної управлінської технології та гнучкості організаційного дизайну підприємств. Акцентуємо, що з проміж шерегу традиційних функцій нині доцільно зробити наголос на розробці і контролінгу стратегічних планів і прогнозів інноваційного розвитку підприємства.

Ступінь досконалості каналів зв'язку, комунікації і ІТ – технології здійснюють безпосередній вплив на організаційну структуру, що обумовлює сьогодні еволюцію організаційних структур від лінійних ієрархічних до мережеских, адаптивних зі складною конфігурацією. Архіважливість і необхідність своєчасного вирішення цієї проблематики зумовлює те, що існуючі організаційні структури не забезпечують реальних економічних умов для інтенсифікації інноваційного

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

розвитку підприємств. Трансформація організаційного дизайну має гнучко відбуватися разом з удосконаленням інформаційних технологій та комунікацій. Водночас, практика низки підприємств демонструє протилежні тренди із пристосуванням до традиційних організаційних ієрархій. Нині, спостерігається невідповідність між потребами інноваційного розвитку та застарілими організаційними структурами, важкими та інертними для впровадження досягнень науки і техніки. Сьогодні інноваційні процеси продовжують відбуватися на тлі лінійно-функціональної організаційної структури управління, яка перешкоджає їм на шляху гнучкого й швидкого пристосування до коливань оточуючого середовища, гальмує інноваційні перетворення та інноваційний розвиток підприємств. Саме у площині активізації інноваційного розвитку доцільно розглядати процес модернізації організаційного дизайну у контурі інформаційно-аналітичної підтримки управління.

Інформаційно-аналітичну підтримку управління науковці трактують як належним чином утворений комплекс інформаційних, організаційних, технологічних, програмно-цільових елементів та частин, який забезпечує високу ефективність прийнятих рішень шляхом практичного й доцільного застосування інформаційних даних. Необхідність інформаційно-аналітичних досліджень зумовлена не тільки наявністю інформаційних бар'єрів, які перешкоджають одержанню потрібної інформації, а й дефіцитом часу в діяльності споживача інформації.

Вчені обґрунтовують різні, проте подібні за змістовим наповненням визначення інформаційно-аналітичної підтримки:

- «інформаційно-аналітична підтримка це забезпеченість підприємства якісною аналітичною інформацією та захист його інформаційного середовища за рахунок збору та аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, розробки на її основі планів та прогнозів розвитку підприємства»;
- «інформаційно-аналітична підтримка має об'єктивно відображати стан підприємства на будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації, а також враховувати можливі загрози з боку зовнішнього середовища»;
- «інформаційно-аналітична підтримка будується на підставі за-

безпечення необхідної інформації робіт з адміністративного управління, яке здійснюється при адмініструванні виконання комплексу агрегованих робіт щодо зміни у маркетинговій діяльності»;

- «під інформаційно-аналітичною підтримкою підприємства розуміється цілеспрямована взаємодія людського інтелекту (аналітика) і наявної вихідної інформації (відкритої та/або конфіденційної) з метою отримання споживачем інформації нового вивідного знання, що сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень»;
- «інформаційно-аналітична підтримка управління представляє собою сукупність організаційних, методичних та інтелектуальних видів діяльності зі збору, систематизації, аналізу, зберігання, використання та поширення інформації щодо різних аспектів функціонування системи».

«Інформаційно-аналітична підтримка – це особливий напрям інформаційної діяльності, пов'язаний з виявленням, опрацюванням, збереженням та поширенням інформації переважно у сфері управлінської, політичної та економічної діяльності».

«Аналітична обробка інформації необхідна для здійснення оптимізації управлінських рішень, наукового аналізу подій як цілісного явища, розробки стратегії і тактики управління на відповідному рівні управління, визначення ефективності застосовуваних управлінських заходів, внесення пропозицій з їхнього удосконалення тощо».

Зважаючи на вищезначені визначення інформаційно-аналітичної підтримки, інформаційно-аналітичну підтримку розвитку інноваційного підприємництва доцільно окреслити у наступних площинах:

- як комплексну невід'ємну важливу складову управління інноваційним підприємством, яка відповідає за збір, обробку, використання, накопичення, зберігання, аналіз та обіг інформаційних потоків щодо ефективності впровадження інноваційних перетворень, і реалізується через формування інформаційного масиву й необхідних технологій й комунікацій для ухвалення управлінських заходів щодо прискорення інноваційного розвитку;

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

- як цілеспрямований ієрархічний комплексний багатокомпонентний вплив управлінських працівників на вхідні та вихідні інформаційні потоки з метою отримання реальної якісної інформації щодо стану й динаміки інноваційного розвитку підприємства;
- як планомірний різносторонній і всеохоплюючий процес накопичення, формування, обробки й транслявання необхідної аналітичної інформації задля забезпечення обґрунтованості й ефективності ухвалення рішень для досягнення бажаного рівня інноваційного розвитку.

Інформаційно-аналітична підтримка включає відповідні компоненти й ланцюги послідовності етапів, зокрема, інформаційний (методики забезпечення інноваційного розвитку підприємства, методики обліку витрат, розрахунок даних щодо подальшого інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємства); аналітичний (методики оцінки ефективності впровадження інновацій, економічний і фінансовий аналіз показників забезпечення встановленого рівня інноваційного розвитку, методики прийняття стратегічних управлінських рішень щодо досягнення визначеного рівня інноваційного розвитку підприємства, методики представлення оброблених інформаційних даних); методичний (застосування економіко-математичних моделей, методів економічного й фінансового аналізу тощо).

Інформаційно-аналітична підтримка розвитку інноваційного підприємництва як логічний комплексний процес, включає наступну послідовність:

- попередній етап: пошук, збір, накопичення, систематизація зберігання необхідної інформації стосовно стану, динаміки, рівня інноваційного розвитку підприємства;
- основний етап: узагальнення зібраних інформаційних даних, розрахунок показників ефективності, коефіцієнтів інноваційного розвитку підприємства, розробка планів і прогнозів, аналіз одержаних даних, виявлення трендів;
- аналітично-прогнозний етап: узагальнення результатів аналізу, планів і прогнозів, формування висновків, розробка рекомендацій, здійснення контролінгу.

Крім того, інформаційно-аналітична підтримка передбачає не лише розрахунок показників інноваційної діяльності підприємства, а й діагностику ефективності інноваційних процесів, яка виступає основою розробки планів, прогнозів і програм подальшого інноваційного розвитку підприємства. Тому інформаційно-аналітична підтримка потребує постійного цілеспрямованого накопичення й обробки значного інформаційного масиву, відстеження і діагностики його якості, структури, об'єктивності.

Усі завдання, що вирішуються у контурі інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємництва, повинні забезпечити менеджмент підприємства якісними інформаційними масивами, необхідними і достатніми для ухвалення управлінських інноваційних заходів. Інформаційно-аналітична підтримка розвитку інноваційного підприємництва має формуватися зважаючи на їх особливості провайдингу інновацій, структуру і асортимент інноваційних послуг, пріоритети інноваційного розвитку, інноваційну активність, забезпеченість різноманітними ресурсами тощо.

Інформаційно-аналітична підтримка передбачає накопичення не лише інформаційних даних стосовно інноваційної діяльності підприємства, потрібних для управління інноваційними процесами, а й сукупність технологічного облаштування, інформаційних технологій, програмного забезпечення, комунікацій, необхідних для збору, діагностики, транспортації й зберігання інформації. Найпоширенішими інформаційними технологіями, які використовуються для побудови систем управління інноваційним підприємством на підприємствах, є:

- Decision Support Systems, яка в свою чергу передбачає побудову системи підтримки прийняття рішень, заснованих на можливості спільного використання всіма користувачами моделей вирішення конкретних управлінських проблем;
- управлінські інформаційні системи (MIS-management information system);
- Structured System Analyses and Method;
- Computer Aided System Engineering;
- технологія автоматизованого проектування специфікацій;
- системно-функціональна технологія;

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

- процесна технологія.

До цього переліку слід додати такі відомі інформаційні продукти, як SAP/R3, Oracle E-Business Suite, Baan IV, Microsoft Business Solutions–Ахapta.

На основі розгляду особливостей інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємництва доцільно формувати наступні орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки за блочною багаторівневістю: технічний; технологічний; маркетинговий; інформаційний, економічний; комунікаційний; організаційний, фінансовий.

Практична інтеграція ефективності орієнтирів удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємства відбувається за рахунок здійснення таких дій:

- дослідження обраного сегменту ринку;
- вивчення результатів діяльності конкурентів;
- вибір виду впроваджуваних інновацій;
- планування діяльності підприємства у розрізі обраних напрямів інноваційного розвитку;
- складання планів використання матеріальних і нематеріальних активів;
- економічний аналіз інноваційного розвитку підприємства за визначеними напрямками;
- аналіз фінансового стану і фінансових можливостей впровадження обраного напрямку інноваційного розвитку підприємства;
- розрахунок показників ефективності інноваційного розвитку підприємства;
- виявлення резервів економії матеріальних і людських ресурсів;
- оцінка необхідних ресурсів для здійснення запланованих заходів;
- оцінка рівня запасів матеріальних ресурсів;
- визначення варіантів підвищення ефективності рівня інноваційного розвитку;

- контроль за рівнем інноваційного розвитку;
- забезпечення інформаційними даними з міжнародних і національних ресурсів, науково-технічної інформації.

Визначені орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємництва на відміну від усталених, базуються на її багаторівневості, конкретності, використанні багатовимірних мультиметричних інформаційних моделях та врахуванні логічної зумовленості цільових орієнтирів й політикритеріального контуру інноваційного поля.

Практично, орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємництва реалізуються з використанням різних інструментів, інформаційних технологій, комунікацій та спеціального програмного забезпечення. Орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємництва, формують можливості для:

- точного визначення мети і завдань інноваційного розвитку підприємства;
- встановлення чіткого та логічного ланцюга процесу розробки і ухвалення управлінських рішень, альтернативних прогнозів, програм та інноваційних проектів;
- обґрунтування регламентів щодо прогнозів, програм та інноваційних проектів;
- розробки критеріальної системи показників та індикаторів, що забезпечать здійснення ефективного контролю за якістю інноваційних процесів;
- здійснення контролю витрат на провайдинг інновацій та реалізацію інноваційних результатів;
- вчасного оперативного інформування фахівців, що ухвалюють управлінські рішення щодо інноваційних альтернатив;
- забезпечення уточненими даними на різних управлінських рівнях, з можливістю своєчасного реагування на інноваційні перетворення та дії конкурентів;
- економічне обґрунтування раціонального розподілу ресурсів за перспективними напрямками інноваційного розвитку;

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

- моделювання альтернативних сценаріїв інноваційного розвитку підприємства.

Для запровадження орієнтирів удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємства, які враховують її багаторівневність й політикртеріальність контуру інноваційного поля доцільно:

- дослідити світову практику інформаційно-аналітичної підтримки технологічних та продуктових інновацій;
- розробити методичні рекомендації гармонійного формування інформаційного масиву з огляду на потреби груп розробників інноваційних перетворень.

Таким чином, успіх та результативність розвитку інноваційного підприємства великою мірою залежить від комплексності й об'єктивності, адекватної аналітичної інтерпретації інформаційних потоків. Водночас, при використанні своєчасної і достовірної інфор-

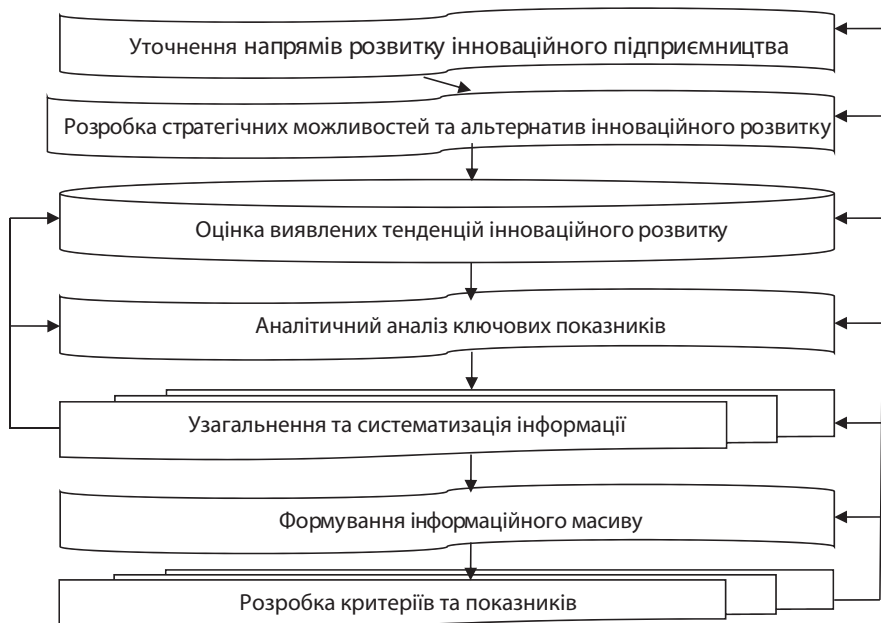


Рис. 3.6. Ланцюг імплементації інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємства.

мації можна здійснювати точне прогнозування індикаторів інноваційної діяльності підприємства, що є платформою прийняття ефективних управлінських заходів, а отже, являється ключовим чинником розвитку інноваційного підприємництва.

Ланцюг імплементації інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємництва представлений на рисунку 3.6.

Визначені орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємництва, дають можливість розробляти якісні прогнози тенденцій інноваційних процесів, виділяти структурно-функціональні залежності стратегічних характеристик та атрибутів й забезпечувати їх взаємоузгодження при управлінні інноваційним розвитком, дозволяючи вибудовувати реалістичну траєкторію й систему збалансованих, фінансово-обґрунтованих заходів інноваційного розвитку. Спираючись на визначені орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємництва та задекларовані завдання доцільно здійснити наступне: забезпечити автоматизацію управління інноваційним підприємством на базі сучасних інформаційних технологій та комунікацій; впроваджувати процесний, матричний та компетентісний підходи до управління інноваційним підприємством; використовувати сучасне програмне забезпечення для обліку договорів, патентів, використання авторських прав; використовувати мережеві організаційні структури для управління інноваційним підприємством тощо.

При розгляді особливостей інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємництва, а також в результаті вивчення існуючих підходів щодо її характеристик виявлено, що особливості, мета, завдання, інструменти і процедура здійснення інформаційно-аналітичної підтримки суттєво змінюються, якщо об'єктом його управління є інноваційний розвиток підприємства. Це пов'язано з особливостями її складових блоків: економічного, організаційного, технічного і технологічного. Крім того, система інформаційно-аналітичної підтримки розвитку інноваційного підприємництва залежить від його показників, характеристик і результатів інноваційної діяльності, зокрема, специфіки структури послуг, рівня забезпеченості ресурсами, вибору пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства тощо.

3.3. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Приватний бізнес, інвестори, наука і держава все активніше вступають у співпрацю в пошуках ефективних інструментів вирішення завдань інноваційного розвитку на умовах державно-приватного партнерства, оскільки саме воно здатне сприяти реалізації інноваційних проектів та програм підприємств. Одним з механізмів, що характеризує нові економічні підходи, є взаємодія між органами державної влади та бізнесом. Державно-приватне партнерство виникає в різних формах при встановленні статутних, договірних та інших відносин між державними установами, підприємствами та недержавними суб'єктами підприємницької діяльності. Нині розвиток інноваційного підприємництва залишається недостатньо інтенсивним, тому що не існує належної взаємодії бізнес-наука-держава. Саме модель державно-приватного партнерства може заповнити проріхи у цій сфері і встановити потрібні правила гри для всіх учасників ринку інноваційної діяльності. Розвиток державно-приватного партнерства в інноваційній сфері дає можливість залучати значні фінансові ресурси, які сприятимуть реалізації перспективних інноваційних проектів, а також дозволять знизити навантаження на державний бюджет. Головним завданням при цьому є створення сприятливого бізнес-клімату, що дозволить приватному капіталу інвестувати значні кошти у витчизняні інноваційні розробки та впроваджувати їх.

Державно-приватне партнерство можна визнати ключовим механізмом розвитку інноваційного підприємництва. Його висока ефективність як технології взаємодії держави, науки, інвесторів та бізнесу підтверджена практикою у багатьох країнах світу. Зокрема, «за 2010 рік у Євросоюзі реалізовано понад 100 проектів на умовах державно-приватного партнерства на суму близько 18,3 млрд євро. При цьому слід зауважити, що найбільше їх впроваджено у галузі освіти (34%), транспорту (21%), охорони здоров'я (17%). Нині у Франції впроваджується 50 проектів на суму 8 млрд євро та 23 на суму 1,5 млрд євро. Однією з особливостей партнерства у Франції є утримання балансу між державними великими і малими проектами, які впроваджує місцева влада». Під терміном державно-приватне парт-

нерство зазвичай розуміється особлива технологія взаємодії бізнесу та держави. Характер цієї взаємодії, методи та конкретні форми такої співпраці суттєво відрізняються залежно від галузевої специфіки, національних особливостей економічного відтворення та правових положень й податкових механізмів.

Загалом, система партнерських відносин держави, науки з приватними підприємствами та інвесторами ґрунтується на двох постулатах ліберальної концепції економічного розвитку: передусім, формування інститутів приватної власності сприяє активізації процесів економічного зростання, друге, економіка, заснована на приватній власності, більш ефективна зрівняно з діяльністю, що базується на державній власності і прямому державному управлінні.

Державно-приватне партнерство – складна з організаційної, управлінської, економічної, фінансової, правової, комунікаційної точки зору конструкція. Вона охоплює багатосторонні домовленості, взаємозалежності, розподіл ризиків, різновекторні інтереси учасників, економічні перспективи інноваційних перетворень та індивідуальні технології фінансування й нормативно-правового супроводу.

В Україні у 2010 році теж був ухвалений Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI, який визначив організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів із приватними партнерами на договірній основі. До ознак державно-приватного партнерства відноситься: забезпечення вищих техніко-економічних показників ефективності діяльності; довготривалість відносин (від 5 до 50 років); передача приватному партнеру частини ризиків; внесення приватним партнером фінансування в об'єкти партнерства із легальних джерел.

Доцільність формування інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку підприємств зумовлена низкою чинників:

- розбалансування системи зв'язків, які забезпечують гармонізацію інтересів і рівновагу учасників взаємодії (держави, науки, приватних підприємств, інвесторів) та утвореними глибокими розривами в системі економічних відносин «влада – бізнес – наука – суспільство»;

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

- кардинальними змінами в економічному просторі держави, домінуванням приватної форми власності в інвестиційних та фінансових установах, ефективне використання якої вимагає партнерських взаємовідносин влади, науки, інвесторів і підприємств;
- обмеженням інвестиційних ресурсів влади від прямої участі в приватній власності бізнесу і слабким розумінням інтересів інвесторів владою, які володіють потужними фінансовими ресурсами, сучасним інтелектуальним, організаційно-економічним потенціалом;
- збереженням регуляторів стратегічного призначення у контурі державних інтересів і необхідністю підвищення ефективності їх функціонування за рахунок переваг співпраці науки з бізнесом та інвесторами з метою покриття витрат і підвищення прибутковості державного фінансування;
- вигодою, одержуваною від партнерства влади, науки, бізнесу та інвесторів в різних формах її прояву.

Метою формування інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного підприємництва є розвиток інноваційної діяльності та примноження конкурентних переваг. Особливості державно-приватного партнерства у зрівнянні з іншими інструментами інвестування інновацій полягають у тому, що партнери переслідують різноманітні цілі, вирішують свої конкретні завдання, сторонам притаманні різновекторні мотиви. Проте інтереси держави і бізнесу можуть не просто не збігатися, але і бути суперечливими, тому спільній співпраці повинні передувати переговори сторін, що гармонізують економічні інтереси і завдання проектів.

Для підприємців партнерство з владою означає зниження довгострокових ризиків ведення бізнесу.

У контурі державно-приватного партнерства можуть укладатись договори про концесію, спільну діяльність, розподіл продукції, інші договори. З огляду на специфіку інвестування інновацій в підприємствах, слід зазначити, що особливості здійснення державної підтримки інноваційних процесів підприємств пояснюються цілою низкою чинників, а саме: рівнем значущості інновацій, необхідними розмірами фінансування в інновації, рівнем ризику інноваційної діяльності,

ступенем готовності інновацій до реалізації, характером і масштабом ефекту від інноваційної діяльності. Зазначені чинники зумовлюють рівень інноваційної привабливості підприємств і вибір потенційних інвесторів і джерел інвестування інновацій, визначають необхідний розмір фінансування в інноваційний розвиток, формують умови здійснення інвестування інновацій підприємств.

Перевагами реалізації інноваційних проектів підприємств з використанням інструментів державно-приватного партнерства є: скорочення тиску на державний/ місцевий бюджет в короткостроковій перспективі за рахунок перенесення витрат бюджету на наступні 15-20 років; підвищення якості послуг; забезпечення ефективнішої експлуатації об'єкта приватним партнером; створення об'єкта певної фіксованої вартості, визначеної на етапі конкурсу (експлуатаційні витрати індексуються лише на коефіцієнт інфляції); використання досвіду та професіоналізму підприємств при збереженні державного контролю над активами; розподіл ризиків між державою та приватним бізнесом; стимулювання конструктивного діалогу між бізнесом та владою.

Утім, реалізація інноваційних проектів підприємств з використанням інструментів державно-приватного партнерства має і наступні недоліки: створення фінансових зобов'язань держави на стратегічну довгострокову перспективу; потенційно високий ризик значних витрат держави у випадку розірвання договору; відсутність досвіду реалізації інноваційних проектів в сфері з використанням інструментів державно-приватного партнерства, відсутність зі сторони державного партнера фахівців достатньо високого рівня; тривалість строків реалізації інноваційних проектів підприємств та неможливість урахувати при укладенні договору державно-приватного партнерства всі ризики, зокрема, циклічність генерування кризових явищ; високі витрати на етапі підготовки інноваційного проекту (витрати на розробку ТЕО, оплату консультантів, юристів, аудиторів, проведення конкурсу та укладення договору); розрив у часі між реалізацією інноваційного проекту та можливістю бюджету профінансувати його реалізацію; у бюджеті не відображається конкретний проект, відсутні дієві механізми відстеження його реалізації; потенційно висока корупційна складова. До найвагоміших перешкод використання інструментів державно-приватного партнерства належать: відсутність

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

взаємодії між партнерами (26 %), нормативно-правові та регуляторні проблеми (23 %), нестача фінансових ресурсів (23 %), недостатня мотивація представників бізнесу (8 %).

Питання про те, чи інвестувати державі чи приватному інвестору, банку в той чи інший інноваційний проект підприємств, повинно перейти в площину правильного розподілу ризиків, наявності економічної, фінансової, технологічної та управлінської експертизи, відходу від існуючого підходу: «державні інвестиції неефективні, а приватні ефективні». Немає фундаментальних причин, чому державні інвестиції повинні бути менш ефективними, ніж приватні. Але для цього державі необхідно застосовувати ті ж принципи, які використовує приватний сектор, інвестувати інноваційні проекти, відфільтровані на конкурсній основі приватними компаніями.

Як засіб, прискореного інноваційного розвитку у контурі державно-приватного партнерства слід розглянути кластерний підхід щодо ефективності якого переконає світова практика та певний вітчизняний досвід. Кластерна модель являє собою прийнятну структуру для розробки нових форм підтримки інноваційної діяльності і передбачає перехід від прямого втручання органів державної влади до регулювання за допомогою опосередкованих стимулів. Кластери підвищують продуктивність праці, прискорюють темпи впровадження інновацій, сприяють конкурентоспроможності підприємств, не вимагають значних коштів і складаються з різних ініціатив, спрямованих на стимулювання учасників для співпраці.

Досвід зарубіжних країн світу свідчить, що інноваційному розвитку підприємств у певній місцевості сприяють кластери. Поняття «кластер» має багато тлумачень, але характерною ознакою його сутності вважається об'єднання окремих елементів у єдине ціле для виконання певної функції або реалізації певної мети, у нашому випадку, реалізації стратегії нарощення інноваційного потенціалу.

За тлумаченням М. Портера, «кластер – це поєднання підприємств і установ, для якого територіальна спільність його компонентів є додатковим чинником підвищення економічної ефективності за рахунок сталості взаємозв'язків, скорочення транспортних витрат, раціонального використання всіх видів місцевих ресурсів, створення умов для поєднання з територіальним плануванням й управлінням».

Ми підтримуємо позицію М. П. Войнаренко, що «кластер – це територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, які тісно співпрацюють із науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного розвитку регіону». Ключовими передумовами формування кластерів вважають: близькість ринку, забезпечення спеціалізованою робочою силою, наявність постачальників капіталу й устаткування, доступ до специфічних природних ресурсів (зокрема, частот), наявність підприємств, орієнтованих на нарощення продуктивності за рахунок зростання масштабів діяльності.

Головна ідея кластеризації – об'єднатись, щоб стати економічно сильними, мати більш злагоджений і потужний стратегічний потенціал, випускати конкурентоспроможну продукцію. У процесі впровадження кластерний підхід, спочатку використовувався задля вирішення проблем конкурентоспроможності. Нині кластерний підхід застосовується при вирішенні ширшого кола завдань, зокрема: як основа стимулювання інноваційного розвитку; для підвищення конкурентоспроможності; як основа інноваційних перетворень; під час розробки проектів чи програм інноваційного розвитку; як основа взаємодії усіх учасників інноваційної екосистеми. Процес формування кластерів передбачає взаємозалежності партнерів, різні напрями зв'язків та комунікацій. Для послідовного розвитку кластерів розробляють стратегії інноваційного розвитку, які мають доповнювати одна одну. Тобто такі стратегії зорієнтовані на активне впровадження інновацій, використання нових знань в кластерах та на формування нових мережевих організаційних структур та комунікацій. Зазвичай, ядром кластера стають декілька інноваційно потужних підприємств, при цьому вони зберігають конкурентну боротьбу. Ефективна спеціалізація інноваційного кластера дає змогу залучення до ефективної взаємодії малого та середнього інноваційного підприємництва. Нині кластерні стратегії використовуються для технологічної кооперації у більшості європейських країн. За ствердженням аналітиків, Фінляндія лідирує за рівнем як дослідницької, так і технологічної кооперації. Водночас, успіхи технологічного інноваційного оточення позитивно впливають на подальше зростання конкурентоспроможності підприємств. Нині в науковій літературі визначено сім основних характеристик кластерів, комбінації яких може визначати вибір певної

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

кластерної стратегії щодо активізації інноваційного розвитку підприємств: географічна; горизонтальна; вертикальна; латеральна; технологічна; фокусна; якісна.

Попри підвищений інтерес до кластерів та вжиту низку заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, їх кількість в Україні збільшується повільно. Роль кластерів зміщена більше у бік формування сприятливої інноваційної інфраструктури ніж дієвого механізму, на основі якого можна будувати стратегію інноваційного розвитку підприємств.

Перспективи формування різних варіантів інноваційних кластерів спостерігаються практично в усіх регіонах України. Але нині лише невелика кількість інноваційних підприємств в Україні проходять або пройшли стадію кластеризації. Це пояснюється низкою перешкод та бар'єрів у створенні та функціонуванні інноваційних кластерів. У нашій країні спостерігається шерех суттєвих недоліків, які не просто заважають впровадженню новітніх стратегій щодо інноваційної діяльності, а й роблять це фактично неможливим. До таких недоліків необхідно віднести недосконалість нормативного ландшафту, показники сплати податків і перерозподіл бюджету. Крім того, «помилковою є позиція органів влади щодо необхідності інвестування тільки в деякі основні галузі промисловості, які можуть стати двигунами капіталовкладень з боку зарубіжних інвесторів, і в подальшому це приведе до зростання внутрішнього валового продукту та забезпечить розвиток регіонів. Європейський досвід у сфері регіонального розвитку вже давно спростував таку позицію як неправильну». За останні роки проблематика запровадження інструментів державно-приватного партнерства не стала одним із головних пріоритетів держаних стратегічних програм інноваційного розвитку підприємств, індикатором успішної взаємодії науки, бізнесу та структур державної влади, альтернативним способом відновлення та модернізації. Держава має виступати не в якості джерела бюджетного фінансування для ризикових інноваційних проєктів, а має бути каталізатором орієнтирів фінансування пріоритетних напрямів, із залученням ресурсів приватного бізнесу. Етапи побудови кластерної інноваційної композиції у розвитку бізнес-ланцюгів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного підприємництва представлено на рисунку 3.7.

Упровадження методологічних підходів кластерної моделі розвитку інноваційного підприємництва сприятиме підвищенню рівня та якості послуг, подоланню безробіття, стабільному економічному зростанню підприємств, прискоренню і проведенню системних економічних реформ. При формуванні кластеру доцільно для демаскування гармонійної чисельності використати матрицю:

$$B_{fq} = G_{fq}(k_q, l_q, s_q, u_q) + A_{fq}(n_q),$$

де: B_{fq} – сукупні ефекти від кластеризації економічних суб’єктів f у кластері q ; $A_{fq}(n_q)$ – ефективність від чисельності (n_q) вже працюючих економічних суб’єктів у кластері q ; (G_{fq}) – ефекти від розміщення на певній території, що залежить від специфіки території (регіональних факторів та умов відтворення: капіталу k_q і праці l_q ; дієвості регіональної мережі партнерів s_q ; якості інноваційної інфраструктури u_q).



Рис. 3.7. Етапи формування кластерної інноваційної композиції у розвитку бізнес-ланцюгів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного підприємництва.

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

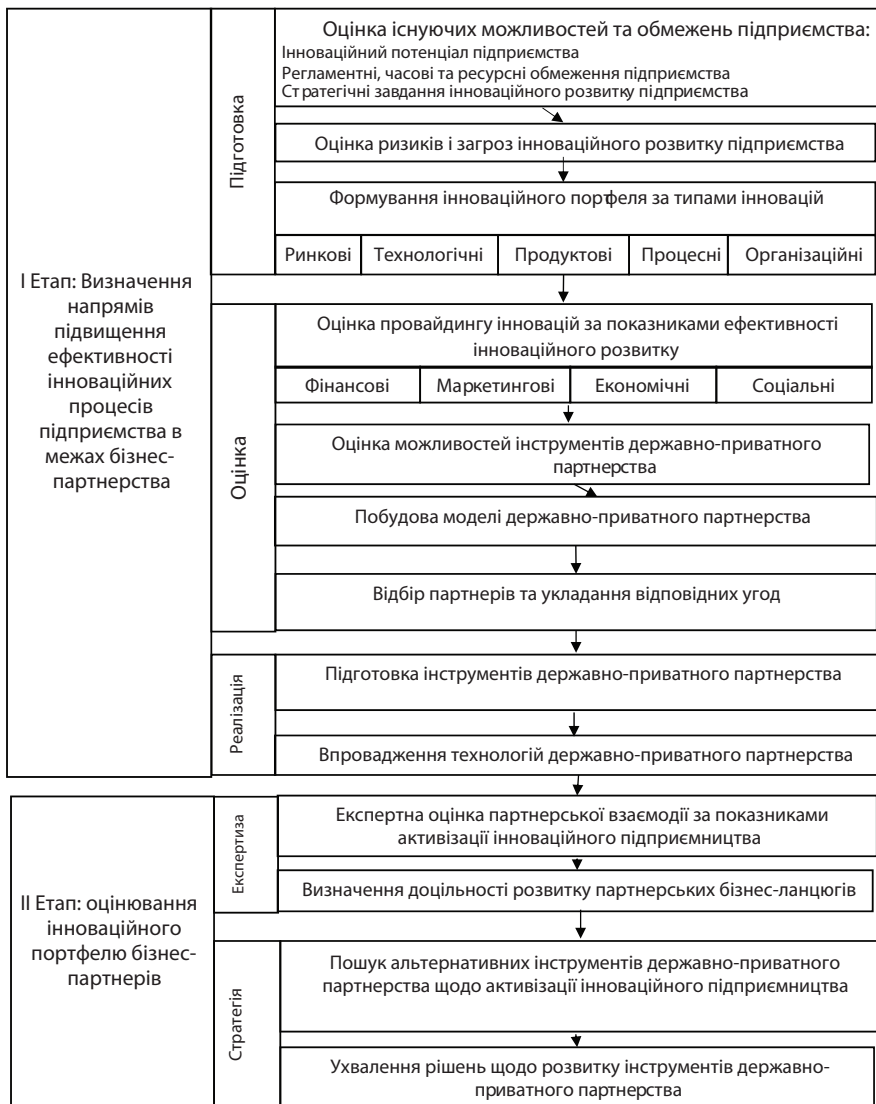


Рис. 3.8. Етапи використання інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного підприємництва.

У такій системі відносин спостерігається інтеграція фінансових ресурсів та інноваційних потенціалів різноманітних учасників: держави – у формі її власності, науки – у вигляді наукового потенціалу

та інноваційних розробок, підприємств та інвесторів через застосування сучасних технологій, методів менеджменту, а також залучення фінансування та впровадження інновацій.

Відповідно етапи використання інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку підприємств мають вигляд (рис. 3.8).

Варто акцентувати, що за останні роки держава сформувала певні передумови для розширення практики державно-приватного партнерства: зміцнилися взаємозалежності науки, підприємств, інвесторів і влади за рахунок державно-приватних консультацій, формування самоврядних підприємницьких організацій; формування інноваційних екосистем, інститутів особливих економічних зон та технологічних парків.

На підставі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду функціонування інноваційних кластерів переконались, що вони можуть бути драйверами зростання, які при вдалій концентрації підприємств, їх спеціалізації, використанні сучасних досягнень комунікації, координації, кооперації й співробітництва сприятимуть збільшенню ефективності інноваційної діяльності кожного конкретного підприємства та регіону, забезпечуючи їх виживання й нарощення конкурентних переваг.

Державно-приватне партнерство – це альтернативний сценарій розвитку інноваційного підприємництва, оскільки такий симбіоз державної і приватної підтримки інновацій та високих технологій створить стимули для активізації їх інноваційного розвитку. Однак при всій важливості перерахованих заходів можна констатувати, що процес створення та використання інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації розвитку інноваційного підприємництва тільки розпочато. Потрібно значно прискорити рух у цьому напрямку, особливо з урахуванням того, що розвиток розглянутих напрямків взаємодії держави, науки, інвесторів та підприємств сприяє посиленню мотиваційної активності учасників при здійсненні діяльності в контурі інноваційного розвитку.

3.4. АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ОСНОВІ МЕРЕЖЕВОГО ПІДХОДУ

У світі простежується формування нового типу підприємництва, базисом якого виступають знання та інформаційно-комунікаційні технології і яке зорієнтоване на активізацію інноваційного розвитку. Тобто, швидкість нарощення суспільних потреб, інтенсифікація науково-технічного прогресу, загострення конкурентної боротьби та інші чинники вимагають від вітчизняних підприємств активізації інноваційного розвитку з використанням нових нетрадиційних підходів. Тому активізація інноваційного підприємництва на основі мережевого підходу, поява якого зумовлена поступом інформаційно-комунікативних технологій й розгортанням процесів демократизації бізнесу, сприятиме генеруванню додаткових конкурентних переваг, забезпечить підвищення економічного ефекту, освоєння нових сегментів ринку та зростання продуктивності праці. Такий підхід вирішує широкий спектр проблем, які передбачають якісні зміни в діяльності підприємств, оскільки саме «у мережевих структурах та мережевому принципі організації економічної діяльності вбачається новий драйвер інноваційного розвитку підприємств»[66].

Необхідність активізації інноваційного підприємництва генерується, переважно, при появі нових викликів та деформаціях економічного простору. До таких викликів та деформацій, сьогодні можна віднести: політична нестабільність та проведення АТО на сході країни, насичення ринку і стрімке падіння споживчого попиту населення; розробки радикальних якісних нововведень, особливо для технологій виробництва; розгортання інфляційних процесів; розширення ринкового асортименту; руйнація банківської системи, і як наслідок звуження кредитування підприємств; загроза від конкурентів. На противагу існуючим викликам і деформаціям, спостерігається гальмування інноваційного розвитку підприємств. Так, упродовж 2014–2016 рр. частка підприємств, які займались інноваційною діяльністю, становила 18,4%, у т.ч. здійснювали технологічні інновації – 11,8% (5,7% – продуктові та 10,3% – процесові), нетехнологічні – 13,4% (8,7% – організаційні та 10,2% – маркетингові) [62]. Наголосимо, що прослідковується тісна взаємозалежність між величиною підприємства і його інноваційною активністю, оскільки для освоєння іннова-

цій необхідно мати додаткові ресурси, зокрема певну кількість працівників для проведення наукових досліджень і розробок. Найвища частка серед технологічно та нетехнологічно інноваційних підприємств спостерігалась саме у великих підприємств (31,4% та 28,1%).

Щодо галузевої приналежності, то протягом 2014–2016 рр. найвища частка інноваційних підприємств була на підприємствах інформації та телекомунікації (22,1%), переробної промисловості (21,9%), фінансової і страхової діяльності (21,7%) та діяльності у сфері архітектури та інжинірингу (20,1%) [62]. За територіальним розташуванням, найвищий рівень інноваційної активності був відмічений на підприємствах Рівненської, Харківської областей і у м. Києві.

У 2016 р. на інноваційні потреби підприємства спрямували 23,2 млрд.грн, у тому числі на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 19,8 млрд.грн. Майже третина здійснювали інноваційну діяльність для запровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів або процесів. Витрати на інновації переважно здійснювались за рахунок власних коштів підприємств (89,5%), коштів іноземних інвесторів (3,1%) та інших джерел (2,9%) [62]. Основними партнерами для підприємств щодо інноваційного співробітництва були передусім постачальники обладнання, матеріалів, програмного забезпечення та клієнти (13,7%), частка підприємств, які співпрацювали з науковими установами, склала 8,4%.

Водночас, зауважимо, що інноваційний потенціал країн окреслюється показниками наявності та зростанням чисельності докторів і кандидатів наук та підвищенням показника відносної кількості осіб з вищою освітою (за яким Україна входить до першої десяткі економічно потужних країн). Частка докторів та кандидатів наук серед виконавців НДР становила 27,9%, серед дослідників – 42,6% [62]. У 2016р. частка виконавців НДР у загальній кількості зайнятого населення склала 0,60%, у тому числі дослідників – 0,39%. За даними Євростату, у 2014 р. найвищою ця частка була у Данії (3,07% і 2,09%), Фінляндії (2,95% і 2,12%), Норвегії (2,73% і 1,90%) [61].

Світ не зупиняє свого поступу, щоб дати вітчизняним підприємствам можливість наздогнати. Максимальна інноваційність, яку Й. Шумпетер визначив, як «творче руйнування», сприяє уникненню різноманітних бізнесових проблем, а підприємства України характери-

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

зуються інноваційною відсталістю зрівняно з іншими країнами. Так, згідно Європейського інноваційного індексу (European Innovation Scoreboard) у 2016 р. Україна знаходилася в останній за рівнем інновацій – четвертій групі – «Скромних новаторів» з індексом 0,1889 (максимум 1). У порівнянні з іншими країнами ЄС відставання України становить: від першої групи «Лідерів інновацій» – більш ніж в 4 рази (перше місце у рейтингу займає Швеція – 0,796). Взагалі найбільше значення даного індексу спостерігалось у 2013 році – 0,1893 [83]. Низьку інноваційну активність українських підприємств підтверджує і рейтинг міжнародного агентства Bloomberg Rankings. Так, у 2017 році Україна зайняла 46 місце у топ-50 інноваційних економік світу (Innovation Index)(у 2015 році – 33 місце, 2016 р. – 41) [90].

Відповідно до аналітичної доповіді «Глобальний індекс інновацій» Всесвітньої організації інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization, WIPO) згідно з рейтингом щодо інновацій в країні за рівнем ВВП, Україна була віднесена до країн з доходом нижче середнього і зайняла 64 місце серед 141 країни [79]. Частка витрат на НДР у ВВП України склала 0,48%, у тому числі за рахунок коштів державного бюджету – 0,16%. У 2015 р., аналогічний показник у країнах ЄС у середньому складав 2,03%. Найвищі показники продемонстрували: Швеція – 3,26%, Австрія – 3,07%, Данія – 3,03%, Фінляндія – 2,90%, Німеччина – 2,87% [83].

Тобто, можна стверджувати що вітчизняні підприємства ще не стали на рейки активізації інноваційного розвитку. Найбільш вразливими для України вважаються: «Політична стабільність і безпека» (125 місце), «Легкість вирішення питань банкрутства» (113 місце), «Політичне середовище» (123 місце), «ВВП на одиницю використаної енергії» (115 місце). Високі місця у світових рейтингах конкурентоспроможності національних економік займають лише ті країни, видатні здобутки яких обумовленні залученням саме інноваційного чинника: Фінляндія, Велика Британія, Нідерланди, Сінгапур, Японія, США, Південна Корея, Ірландія [37, с. 246]. Інновації мають здатність швидко змінювати цілі сектори економіки та приносити величезні економічні, соціальні та фінансові зиски країнам, які створюють для них сприятливе середовище [82]. Тобто для більш ефективної реалізації своїх можливостей підприємства мають переходити від поодинокого освоєння впроваджень нововведень до масштабного комп-

лексного процесу щодо генерування та впровадження інновацій, а саме, активізувати свій інноваційний розвиток.

Керівники підприємств стримуючими чинниками, які перешкоджали їм освоювати інновації у 2014–2016 рр. називають: низький попит на інновації (60,7%), відсутність коштів (57,1%), відсутність ідей чи можливостей для інновацій (54,7%), високі витрати на інновації (52,3%), негативний досвід освоєння інновацій (51,2%), труднощі щодо залучення державної підтримки для інновацій (38,5%), несприятлива нормативна база (34,1%), низька конкурентоспроможність підприємства (34,7%), висока конкуренція (31,2%), відсутність кредитів (29,4%), невизначений попит на інноваційні продукти (16,4%), відсутність кваліфікованих працівників (11,76%), відсутність надійних партнерів (8,2%).

До цього переліку слід додати, що бізнесові утворення стають все більше плюралістичними; демократичними; ускладнюються взаємозв'язки між різними бізнесовими контрагентами; значно зросли невизначеність, загрози й ризики; розгортається глобалізація, зростає вплив зовнішніх чинників на внутрішню політику держави; загострюється конкурентна боротьба; посилюється інформатизація суспільства; падіння довіри підприємців і населення до державних органів влади. Вищевказане спонукає до перегляду традиційних підходів щодо активізації інноваційного розвитку підприємств, оскільки вони не відповідають викликам сьогодення та за умов інформаційно-комунікаційної революції не забезпечують очікуваної активізації та ефективності інноваційних процесів.

Нині, активізація інноваційної діяльності передбачає зростання ступеня відкритості та взаємодії із партнерами. Складність, багатогранність та комплексність такої взаємодії переконує щодо доцільності і ефективності застосування мережевого підходу.

Фактично, мережевий підхід є відповіддю на виклики сьогодення, зміни умов діяльності підприємств та їх очікування у невизначеному і насиченому загрозами та інформацією економічному просторі. Мережевий підхід визначає систему взаємовідносин між підприємствами без домінування котрогось із них. По суті, він передбачає використання одного із видів горизонтальної інтеграції, що сприяє максимальному залученню наявних ресурсів для провай-

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

дингу інноваційної продукції та послуг, освоєнню технологічних інновацій, нарощенню компетенцій, конкурентних переваг, інноваційного, виробничого, інформаційного та інтелектуального потенціалу у контурі єдиного багатопольярного інформаційно-комунікаційного простору. Серед помітних переваг мережевого підходу слід виділити підвищену організаційну здатність, більш ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, розширення горизонту можливостей щодо розв'язання складних інноваційних проблем та підвищення якості продукції, послуг, обслуговування, сервісу для споживачів.

Мережевий підхід базується на синтезі кількох економічних теорій: ресурсної, еволюційної економічної теорії, теорії управління, економіці знань, інституціональній теорії, вченні про синергетичний ефект, економіці угод та транзакцій. Звідси, логіка мережевого підходу включає [84]: децентралізацію, синергію, спільність, вільний доступ, піклування про мережеві цінності, максимізацію інноваційності, багатовимірний простір, відсутність розривності, співвідношення технологій, розширення простору інноваційних можливостей.

Слушними є ствердження Пол Ромера, Пол Кругмана та Кевіна Келлі, що цінності, що пов'язані з мережею, функціонують як стимулятори:

- сприйняття бажаної поведінки являє собою основу створення мережі і залучення наступних учасників;
- внесок у подолання опору швидким змінам і поширення інноваційної поведінки.

Використання мережевого підходу як специфічної форми організації інноваційних бізнес-ланцюгів розпочалося у середині минулого століття, як відповідь на виклики науково-технічного прогресу, поглиблення процесів глобалізації, водночас спостерігалось розгортання інтернаціоналізації та інтеграції економічних процесів. Підприємства економічно потужних країн розпочали активно використовувати різні форми інтеграції, кооперації і партнерства. Водночас розвиток сучасних ІКТ забезпечив формування інформаційних й бізнесових комунікацій між підприємствами, суттєво розширив можливості їх взаємодії. Фактично, така форма організації інноваційної діяльності сприяє підприємствам поширювати інформацію про свої

інноваційні проекти, надає підтримку на різних етапах впровадження інновацій, допомагає у пошуку бізнес-партнерів й клієнтів.

Тобто, на зміну ієрархічній традиційній структурі, обмеженій національними, правовими та бюрократичними кордонами, приходить якісно нова, в якій кожне підприємство має практично однакові можливості щодо залучення ресурсів та компетенцій інших учасників мережі. Сенс мережевої організації інноваційної діяльності зосереджений у «можливості для кожного її учасника мати рівноправні прямі стосунки з іншими учасниками» [34]. Мережеві взаємозв'язки підприємств окреслюються незалежністю від просторових, часових, ресурсних обмежень і ґрунтуються на можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Інноваційна мережа генерує додаткові конкурентні переваги та компетенції які розповсюджуються на усі підприємства, що входять до неї: мінімізація ризиків; висока інтенсивність інформаційних потоків; розширення бізнес-комбінацій; скоординованість інноваційних ланцюгів; примноження ключових компетенцій; оптимальне використання спільних активів.

«Мережева структура є новою моделлю перерозподілу інтелектуальних і виробничих ресурсів, що дозволяє її суб'єктам мінімізувати часові та матеріальні витрати на адаптацію до умов ринку. За умов, коли ресурси високотехнологічних підприємств обмежені і не відповідають вимогам конкурентної боротьби, саме їх реорганізація за мережевим принципом дозволяє перерозподілити ризики та скоротити часові та фінансові витрати на розробку і впровадження інновацій» [57].

«Європейська мережа бізнес-інноваційних центрів – EBN – була створена на початку 1980-х років за ініціативою та фінансування Єврокомісії. Нині вона діє як неурядова некомерційна асоціація, отримуючи кошти від ЄС лише за участі у профільних проектах за конкурсом на загальних підставах. Додатковим фінансуванням є надання послуг партнерам, внески членів мережі та спонсорська допомога. Мережа об'єднує майже 150 акредитованих членів та до 70 асоційованих. Її постійний персонал нараховує 13 чоловік із штаб-квартирою у Брюсселі. Значущою функцією мережі є управління системою якості бізнес-інноваційних центрів: проведення акредитації (за домовленістю з ЄС) на отримання статусу «європейського бізнес-інноваційного

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

центру»(ЕС–ВІС). ЕІС – мережа європейських інноваційних центрів була створена у 1987 р. Єврокомісією. Вона об'єднувала понад 300 організацій у 50-ти країнах світу. Головним чином її учасниками були торговельні палати, агенції економічного розвитку, банки й консалтингові компанії, бізнес-асоціації»[39].

Нині розвиток мережевих інноваційних структур в Україні можна вважати фрагментарним. Спостерігається спроба формування чи розгортання деяких мережевих утворень на регіональному чи національному рівні (інноваційні центри, центри трансферу технологій, відділи комерціалізації інтелектуальної власності, які згуровують довкола себе партнерські та агентські мережі). Практично це є спробою впровадження на вітчизняних теренах досвіду країн ЄС, але їх вплив на активізацію інноваційного розвитку підприємств є мало відчутним. Зауважимо, що спостерігається тенденція формування формальних мережевих інноваційних структур. Переважно, вони виконують функції збутових мереж, консалтингових агентствами тощо. Причиною цього є недостатня підтримка держави, низьке охоплення потенційних підприємств-новаторів, нерозвиненість посередницьких інноваційних, інвестиційних, інформаційних структур, центрів трансферу та провайдингу технологій, низька кваліфікація персоналу, відсутність навиків розбудови партнерських ланцюгів.

Узагальнення практичного досвіду щодо використання мережевих інноваційних структур переконує, що така мережа формує міцний інституційний базис для інноваційного розвитку підприємств, створює необхідні інформаційні, організаційні та економічні передумови і акумулює ресурси для успішної інноваційної діяльності. Вона сприяє координації діяльності підприємств, посередників, розробників, науковців. Її роль сприяти безперервному потоку нових ідей, їх розробці та комерціалізації і практичному впровадженню новацій у виробництво.

Визнаним є що формування інноваційних мереж має відносно швидкий та суттєвий позитивний ефект, який поступово змінює саму якість інноваційного розвитку підприємств – учасників. Ефективність інноваційних мереж забезпечується низьким рівнем використання персоналу та оптимальною структурою витрат ресурсів. «Мережі включають дублювання компетентної робочої сили і потужностей на різних ділянках. Тим самим вдається уникати високих сукупних ви-

трат на виробництво кінцевої продукції або на внутрішньоорганізаційний обмін послугами. Передумовами мережевої конфігурації без використання надлишкової робочої сили є, зокрема, глибока сегментація всіх членів мережевої організації. Проте мережа в цілому володіє резервним потенціалом, перш за все завдяки створенню нових конфігурацій або залученню додаткових партнерів» [63, с. 134].

Водночас, інноваційна мережа характеризується наступними особливостями: «відмова від бюрократизації і формалізації; високий статус інформаційних і кадрових засобів інтеграції (комбінації персоналу); філіальна форма зв'язку між самою організацією та іншими підприємствами, наприклад, шляхом створення внутрішніх ринків; невелике число ієрархічних рівнів завдяки переходу від крупної централізованої організації до ряду дрібних з гнучкими спеціалізованими формами праці» [54, с. 91].

Зважаючи на проведені дослідження переконуємось, що здійснення активізації інноваційного розвитку підприємств на основі мережевого підходу розкриває як нові можливості так і має низку обмежень.

Так розкриваються наступні додаткові можливості:

- підвищується адаптивність підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища;
- розширюються інфо-комунікаційні ланцюги;
- знижується рівень ризиків та загроз;
- відбувається швидка адекватна реакція на зміну попиту споживачів;
- примножуються компетенції;
- додаються конкурентні переваги;
- концентрація та спеціалізація діяльності підприємства на привабливих для нього унікальних процесах;
- оптимізація структури та обсягів витрат;
- виключення дублювання використання персоналу;
- забезпечують креативність і гнучкість;
- залучення найкращих фахівців та партнерів;
- поєднує інтереси підприємства з інтересами усієї мережі.

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

Водночас, інноваційна мережа генерує низку обмежень, які потрібно враховувати при її формуванні:

- відсутність матеріальної підтримки та соціальних гарантій своїх членів через відмову від будь-яких довгострокових контрактів;
- зосередження на ключових компетенціях, вузька спеціалізація, яка не передбачає диверсифікацію діяльності;
- надмірна залежність від фаховості персоналу;
- великі ризики зумовлені плінністю кадрів;
- велика різномірність учасників і партнерів;
- небезпека надмірного ускладнення інноваційного процесу;
- розмитість участі і членства;
- висока динаміка змін усередині мережі.

Формування інноваційної мережі для активізації інноваційного розвитку підприємств в Україні зумовлено наступними обставинами: необхідність модернізації застарілої матеріально-технічної бази багатьох підприємств; зростання попиту на високі технології; широке розповсюдження та розвиток ІКТ; наявність висококваліфікованих спеціалістів; необхідність технологічного оновлення виробництва; недостатній рівень розвитку прикладної науки, що гальмує впровадження інновацій; демократизація бізнесових моделей; запит на нові ціннісні орієнтири.

Метою створення інноваційної мережі має бути підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств на основі активізації їх інноваційного розвитку шляхом розширення компетенцій, спільного використання ресурсів, інфраструктури, зменшення тривалості інноваційних циклів; примноження конкурентних переваг; зниження ризиків; підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Інноваційна мережа охоплює сфери пошуку, генерування й розповсюдження ідей та розробки й комерціалізації інновацій, вона є сукупністю підприємств, організацій, об'єктів інноваційної інфраструктури, органів державної влади що взаємодіють у процесі провайдингу інновацій і здійснюють свою діяльність у контурі визначеної інноваційної політики.

Інноваційну мережу формують ряд підсистем:

- 1) освіта, професійна підготовка і перепідготовка кадрів (включає університети, коледжі, інші установи середньої та професійної освіти, а також систему організації перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, враховуючи підготовку і перепідготовку кадрів для інноваційної діяльності);
- 2) підсистема інноваційної діяльності, виробництва та реалізації продукції і послуг (включає малі, середні та великі підприємства, галузеві та регіональні інноваційно-технічні центри, а також концерни, корпорації та фінансово-промислові групи, торгові (дилерські) мережі);
- 3) підсистема технологічної інфраструктури (включає центри підтримки інноваційного підприємництва, технопарки, мережі, бізнесінкубатори і бізнес-інноваційні структури, консалтингові та інжинірингові фірми, інформаційні центри та центри трансферу технологій, систему науковотехнічних комунікацій, разом із системою науково-технічної інформації, демонстраційні зали);
- 4) фінансова інфраструктура (містить організаційні та правові механізми фінансування та ресурсного забезпечення всіх стадій інноваційного циклу, разом з інвестиційними компаніями, банками та іншими фінансовими структурами, інвестиційними та інноваційними фондами, венчурними фондами, бюджетним фінансуванням, якщо замовником є держава);
- 5) підсистема інформаційної інфраструктури (охоплює інформаційні ресурси, технології і системи, інформаційно-мережі, ринок ІКТ)» [74].

Функціями інноваційної мережі вважаються: «просування інноваційних технологій; пошук інноваційних рішень для малих та середніх технологічно орієнтованих підприємств, зниження операційних, комерційних, системних і кримінальних ризиків для них; сприяння технологічній кооперації; поширення даних про результати НДР серед потенційних споживачів, технологічне та організаційне сприяння розширенню доступу до цих даних для всіх учасників інноваційної мережі, систематизація технічної інформації, організацій для партнерів кадрових та освітніх програм» [35].

Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва

Ключова роль у розбудові мережевих інноваційних структур належить державним органам, які встановлюють регламенти її функціонування та надають правову, організаційну, ресурсну підтримку.

Така підтримка може забезпечуватись через кредитне субсидування інноваційної діяльності, спрямування інвестиційних коштів у венчурні фонди, пільгове оподаткування, прискорену амортизацію.

Таким чином, мережеві інноваційні структури дозволяють: поліпшити трансфер технологій шляхом усунення різноманітних перешкод при спільній інноваційній діяльності; прискорити освоєння нових технологій; координувати інноваційну політику усіх учасників; генерувати додаткові конкурентні переваги; спрямовувати інноваційну діяльність у контексті попиту споживачів та запитів ринку; активізувати інноваційний розвиток малих і середніх підприємств.

Реалізація переваг мережевого підходу у площині активізації інноваційного розвитку підприємств здійснюється при виконанні наступних ключових передумов: перебудови бізнес-ланцюгів самих підприємств-учасників, формування мережевих відносин і бізнес-комбінацій спільної інноваційної діяльності та упровадження в життя певних норм поведінки й регламентів управління у процесі імплементації спільних мережевих проєктів; розвиток організаційної інфраструктури; високий рівень розвитку технологічного базису щоб забезпечити ефективність комунікацій між учасниками мережі.

Для участі у інноваційній мережі, відповідні зміни повинно здійснити кожне підприємство: використовувати нові бізнес-моделі на основі партнерства та довіри; сформувати нові принципи управління бізнес-ланцюгами; розвивати якісно нові правила взаємовідносин та інноваційної поведінки.

Водночас, ключовими напрямками інноваційного розвитку підприємств мають бути: аутсорсинг; зменшення фізичних розмірів підприємств з одночасним підвищенням показників ефективності; трансформація техніко-економічного базису виробництва; розширення бізнес-комбінацій; зміна цінностей та змісового наповнення інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, можна означити принципи мережевої участі підприємства: «робота в режимі реального часу, яка включає в себе паралельне ведення робіт і їх організацію; кожен співробітник повинен

мати доступ до будь-якої інформації про підприємство; підтримка цілісності підприємства за рахунок створення мережі команд; створення техніко-організаційних умов для формування «віртуальних» команд, члени яких можуть перебувати в різних географічних точках»[93].

Загальновідомі правила успішної індивідуальної поведінки підприємств в мережевих утвореннях, запропоновані Кевіном Келлі: «все дешевшає у міру вдосконалення, тобто варто винаходити швидше, ніж нововведення стане звичним; треба розвивати не продукт, а мережу ділових зв'язків; нові види постійно заміщають старі; постійний пошук нових можливостей; повтори, копіювання, автоматизація знецінюються, а оригінальність і творчість – зростають у ціні» [84].

Використання розглянутих підходів щодо активізації інноваційного підприємництва в нових вимірах економічного простору на основі мережевого підходу сприятимуть активізації інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, дієвій організації раціональної взаємодії з партнерами, підвищенню якості бізнес-ланцюгів, конкурентоспроможності й управлінських структур, освоєнню нових сегментів ринку, поліпшенню трансфера технологій шляхом усунення різноманітних перешкод при спільній інноваційній діяльності, освоєнню нових технологій, координації інноваційної політики усіх учасників, генеруванню додаткових конкурентних переваг та компетенцій, орієнтації інноваційної діяльності у контексті попиту споживачів та запитів ринку.

РОЗДІЛ 4. ПОБУДОВА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА КРЕАТИВНІЙ ОСНОВІ

4.1. КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Становлення креативності, як основи розвитку інноваційного підприємництва зумовлено низкою об'єктивних передумов. Передусім, креативність тісно переплітається з процесами перетворення результатів наукової творчості на фактор виробництва та джерело технологічних змін, спостерігаються зміни в матеріальній, технологічній, технічній складовій процесу виробництва. Крім того, проявляються глибокі перетворення у комунікаціях, бізнесових ланцюгах, джерелах енергії. Пріоритетними стають проблеми співвідношення культури, традицій, інформації, комунікацій та інновацій в усіх матеріальних сферах виробництва. «Поступово, в структурі ВВП розвинених країн більшу частку стала займати сфера послуг, а промисловість відійшла на другий план. Це пов'язано зі значними соціокультурними змінами в суспільстві, коли важливим стає розуміння соціальних і культурних потреб споживачів послуг» [56, с. 64–65].

Науковці розвинених країн вже високо оцінили можливості креативності для розвитку інноваційного підприємництва. За їх переконанням, вона стає тим засобом, що дозволяє вивести країну із затаженої економічної кризи, сформувати позитивний імідж держави, закріпити лідируючі позиції інноваторів у світі та примножити свої конкурентні переваги.

Поняття «креативність» визначають як генерування чогось нового. Основу цього терміну становить англійський іменник «creativity» (творчість), який бере свій родовід від латинського слова «creatio» (створення). Сама дефініція «creativity» (креативність) в англійських джерелах, зазвичай, окреслює все те, що здійснює безпосередній

вплив на продукування чогось абсолютно нового; сам процес такого продукування чи якийсь продукт цього процесу; умови, в яких креативність проявляється; чинники, які її генерують тощо. Тобто «креативність» фактично ототожнюється з «творчістю». У Психологічному словнику знаходимо, що креативність, тлумачиться, як «невід'ємний атрибут людського мислення, як результат творчої продуктивності, як ...здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації» [55]. Р. Флоріда обгрунтовує, що креативність «це здатність створювати значущі нові форми, яка перетворилася на основне джерело конкурентних переваг. Практично в будь-якій сфері виробництва: від автомобілебудування до індустрії моди, харчової промисловості та інформаційних технологій, перемагає в кінцевому підсумку той, хто володіє креативним потенціалом. При цьому, в економіці сьогодення креативність – це масштабна і безперервна практика, що пов'язана із постійною модифікацією та покращенням товарів, процесів та операцій».

Погоджуючись із таким ствердженням, все ж зауважимо, що, креативність у різних сферах буття проявляється різноманітним змістовим наповненням. Зокрема, «креативність в мистецтві розглядається як здатність продукувати оригінальні ідеї і нові способи інтерпретації світу, виражати їх у текстах, звуках і зображеннях; креативність у науці виражається в здатності експериментувати, шукати нові шляхи вирішення проблем, креативність в економіці – виступає динамічним процесом, що призводить до створення та використання інновацій в технології ведення бізнесу, маркетингу та тісно пов'язана з отриманням конкурентних переваг. Крім того, технічна та економічна креативність підживлюється взаємозв'язком з культурною креативністю і художньою творчістю. Подібний зв'язок очевидний на прикладі появи абсолютно нових індустрій: від комп'ютерної графіки до цифрової музики та анімації» [4].

Цікаво, що Мілославський І. Г. креативною означає творчість, яка не тільки висуває ідеї, а й доводить їх до конкретного практичного результату. Дружинін В.Н. стверджує, що креативність може існувати виключно за наявності сприятливих умов середовища. Про те, що креативність формується за допомогою розвитку особистих рис, таланту та здібностей переконують Є.Ф. Алфєєва та А.М. Матюшкін.

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

Е. де Боно зауважує, що креативність – це не природний талант, а швидше навички, якими можна оволодіти, кидаючи виклик консервативним правилам.

Свидрук І.І. характеризує креативність, як здатність до генерації нового знання та трансформації бачення реальності як майбутнього. Необхідним атрибутом креативності, стверджує дослідник, є творчий підхід до визначення властивостей об'єкта із вже існуючих елементів. І далі вчений окреслює креативність на мікрорівні – в особистісному аспекті, а макроаспектом її прояву встановлює творчу колективну взаємодію у групі для розв'язання проблем організації.

Високовський О.А. обгрунтовує креативність, як здатність суб'єкта створювати не тільки нові товари, а й нові алгоритми створення цих товарів, а також схеми та алгоритми для створення самих нових алгоритмів. І далі пояснює, що креативність стала необхідним атрибутом будь-якої діяльності, оскільки вона уже давно виходить на більш складні соціальні та технологічні рівні.

Ярушена Т.А. стверджує, що креативність є властивістю, що актуалізується лише тоді, коли це дозволяє оточуюче середовище. Середовище, в якому креативність могла б актуалізуватися, має високий ступінь невизначеності і потенційної варіативності. Невизначеність стимулює пошук власних орієнтирів, а багатоваріантність забезпечує можливість їх накопичення.

У таблиці 4.1 представлено різноманітні трактування авторів щодо сутності поняття «креативність».

В.А. Журавльов, розглядаючи різноманітні трактування авторів щодо сутності поняття «креативність», виокремлює наступні її характеристики:

- 1) компетенцію: знання, навички, досвід;
- 2) творче мислення: гнучкість, винахідливість і наполегливість при пошуку рішення, використання методів креативного мислення;
- 3) мотивацію: внутрішню – особисту зацікавленість у вирішенні проблеми, прагнення до самореалізації та застосуванню своїх знань, і зовнішню – матеріальні заохочення. При цьому для креативності важливішу роль грає внутрішня мотивація.

Таблиця 4.1

Авторські трактування сутності поняття «креативність»

Автор	Авторське визначення
Г. Айзенк	Креативність є компонентом загальної розумової обдарованості
Є.Алфеева, А. Матюшкін	Креативність – діяльність, що формується за допомогою розвитку особистих рис, таланту та здібностей
Я.А. Пономарьов	Креативність – психологічна властивість, інтелектуальна активність й чутливість (сензитивність) до побічних продуктів своєї діяльності
Ф. Баррон, Д. Харінгтон	Креативність – здатність реагувати на потребу в нових підходах і нових продуктах
Дж. Гілфорд, К. Тейлор, Г. Грубер	Креативність – творча здібність, що є самостійним чинником, незалежним від інтелекту
І.Г. Мілославський	Креативна творчість – творчість, яка не тільки висуває ідеї, а й доводить їх до конкретного практичного результату
Л.С. Виготський	Було б чудом, якщо б уява могла створювати з нічого або якщо б вона мала інші джерела для своїх творінь, окрім попереднього досвіду
В.Дружинін	Креативність може існувати виключно за наявності сприятливих умов середовища.
Герет Джонс	Мені потрібні люди, які не вписуються в систему
Е. де Боно	Креативність – це не природний талант, а швидше навички, якими можна оволодіти кидаючи виклик консервативним правилам
Чарльз Девіс	Креативність – втілення того, чого ще ніхто не робив, включає: задум + винахід + застосування
І.І. Свидрук	Креативність – здатність до генерації нового знання та трансформації бачення реальності як майбутнього. Необхідним атрибутом креативності є творчий підхід до визначення властивостей об'єкта із вже існуючих елементів
Р. Уайсберг	Креативність – творче мислення, яке діагностується по якості продукту, а не по способі його одержання.
О.А.Високовський	Креативність – здатність суб'єкта створювати не тільки нові товари, а й нові алгоритми створення цих товарів
Вільям І. Койн	Креативність – породження оригінальних і доречних ідей
С.А. Меднік	Креативність – процес переконструювання елементів в нові комбінації, згідно з поставленим завданням, вимогами ситуації і деякими спеціальними вимогами
І.Я. Лернер	Креативність – процес створення людиною об'єктивно або суб'єктивно якісно нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, системи операцій або дій
Г.А. Глотова	Креативність у широкому сенсі – здатність до безмежної зміни форм і механізмів життєдіяльності людини у світі. Креативність у проміжному сенсі припускає розрізнення креативності, що базується на нормальній анатомофізіологічній організації, і креативності, що базується на патологічній анатомо-фізіологічній організації
Альберт Сент Дворді	Креативність – творче мислення, яке полягає в тому, щоб подивитися на те, що бачать усі, і подумати про те, про що не подумав ніхто
Е. Торренс	Креативність – природний процес, який формується під сильною потребою людини в знятті напруги, яка виникає у нього в ситуаціях невизначеності та незавершеності

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

Т.С. Орлова стверджує, фундаментальними предикатами креативності, що визначають її соціально-онтологічні підстави, виступають загальні і специфічні цінності людського буття. До загальних цінностей відносяться: соціальна справедливість, благочестя, людяність, доброзичливість, благочестя, сумлінність, патріотизм. До специфічних підстав креативності відносяться: вигода, корисність, ефективність, раціональність, дохідність, утилітарність, прагматизм.

Водночас, усі вчені погоджуються, що креативність слід вважати невід'ємним атрибутом людського буття, що вона генерується протягом усього життя людини, відповідно до умов зовнішнього середовища і спирається на творчу уяву, інтелект, винахідливість, гнучкість і самонавчання.

Саме тому, основою формування інноваційного підприємництва має бути креативність, яку доцільно окреслити як характеристику динамічного інноваційного процесу, який є атрибутом інноваційної діяльності та характеризується гнучкістю, унікальністю, оригінальністю, швидкістю розв'язання поставлених завдань адекватно до стану розвитку й умов зовнішнього середовища та забезпечує продукування нового чи модернізацію існуючого продукту.

У цій площині цікавою є думка Ш. Вентуреллі, який стверджує, що в суспільстві змінюються економічні цінності, і в умовах креативної економіки головним ресурсом успішності стають інтелектуальні та творчі ідеї, що виявляються у різних формах інформаційних повідомлень.

Для формування і подальшого розвитку інноваційного підприємства варто розглянути можливості так званих «креативних індустрій». Зокрема, Н. Гернхем переконує, що вони функціонують на основі інформаційних і комунікаційних технологій, що стають основою формування інновацій, тому важливим аспектом їх розвитку є не тільки налагодження інформаційного поля, а й розширення прав інтелектуальної власності.

Вочевидь, що креативність як основа формування інноваційного підприємства є характеристикою нового типу бізнесу, яка буде зумовлювати його успішність. Це пояснюється тим, що креативне інноваційне підприємство формується за ланцюгом «креативність-ідея-інновація – результат». За таким принципом, здатність до

генерування нових ідей, розвитку інтелектуального капіталу та креативних ресурсів має першочергове значення.

Цікаво, що Дж. Хокінс, теж приділяв проблемі креативності економічного простору велику увагу, він стверджував, що креативність це не нове поняття, так само, як і економіка, але новими є характер і ступінь взаємозв'язку між ними, результатом якого є створення надзвичайних цінностей і багатства. Він розглядав проблеми створення середовища, в якому можна стимулювати та посилювати як індивідуальну, так і групову креативність.

Водночас, Дж. Хокінс ретельно розглядав проблему взаємозв'язку між креативною людиною та середовищем в якому ця людина існує. Він окреслював цей взаємозв'язок наступними характеристиками: різноманітність, адаптація, навчання та зміна поведінки, які неодмінно сприяють формуванню креативності у людини. І далі, вчений стверджував, що для всіх видів креативності необхідні три умови: індивідуальність, оригінальність та осмисленість.

Тобто, Дж. Хокінса розглядав креативність, як здатність генерувати щось нове, як явище яке формує нову природу і зміст економіки, як певну вимогу до сучасного працівника. У своїх наукових екскурсах, вчений окреслив, як формуються, розвиваються ідеї, як вони переносяться із однієї економічної сфери діяльності на іншу. Дж. Хокінс наполягав на необхідності формування креативного середовища, в якому ідеї втілюються в життя, набувають соціального та економічного виміру. Водночас, вчений зауважував, що сама по собі креативність як характеристика людської діяльності, не наділена даною вартістю, тому для формування останньої, креативність повинна бути оформлена та втілена у товарах, ... а креативна економіка формується за допомогою інтелектуальної власності, вираженої у формі авторських прав, патентів, торгових знаків та дизайну. У складі креативної економіки, Дж. Хокінс виокремлював 15 креативних індустрій, зокрема: рекламу, архітектуру, дизайн, кіно, музику, видавничу справу, телебачення і відеоігри.

Охарактеризувати взаємозалежність креативності та розвиток інноваційного підприємництва намагався американський вчений Р. Флоріда. Він зазначав, що креативність вже давно вийшла за межі індивідуума і тепер виступає в якості найбільш важливого ресурсу

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

економіки, оскільки дає змогу поєднати бізнес, культуру та інновації. І далі «... принципова відмінність між креативним та іншими класами полягає в тому, як вони отримують свої гроші. Представникам робочого класу платять, головним чином, за виконання роботи згідно плану, тоді як креативний клас отримує гроші, проектуючи і створюючи щось нове, і робить це з великим рівнем автономності і гнучкості. Вчений вважав, що, відмінністю представників креативного класу є їх особлива мотивація у професійній діяльності. Гроші для них не виступають головним фактором задоволення від роботи, найбільш важливим для них стає зміст роботи, можливість випробувати себе, досягнути оцінки своїх професійних здобутків. З цієї позиції, однією з основних цінностей креативного класу виступає індивідуалізм та свобода.

П. Лінднер обгрунтовує, що культура досить вигідна для ведення бізнесу, оскільки створює атмосферу, необхідну для креативності та зумовлює маркетингові цілі.

Засновник «Co-media» і фахівець світового банку Ч. Лендрі у своєму науковому дослідженні «Креативне місто» окреслює креативність, як важливий фактор формування сучасного життя та необхідний атрибут успішного розвитку нової економіки. Ключовою його ідеєю, є те, що відтіснивши традиційні фактори економічного розвитку, на перший план виходять людські здібності, талант, мотивації та відношення до культури. Ч. Лендрі для оцінки креативності, як конститутивного атрибуту сучасної економічної діяльності включає такі характеристики як: інтелект, винахідливість та рівень освіти.

Дж. Поттс у своїй науковій праці «Креативні індустрії та економічний розвиток» зазначає, що мистецтво, культурні та креативні індустрії є надзвичайно важливими для будь-якої економічної системи, оскільки вони виступають механізмом економічного розвитку. Вчений стверджує, що креативні індустрії функціонують на рівні науки та техніки, і їх функціонування зумовлює не лише створення нових матеріальних форм та економічних можливостей, а й сприяє формуванню нового способу буття, мислення, взаємодії людини та суспільства. Дж. Поттс акцентує увагу на розвитку людського капіталу, творчих навичках та здібностях, які дозволяють людям постійно змінюватися та пристосовуватися до мінливості економічних, соціальних, технологічних та екологічних умов, а нове розуміння культури

та мистецтва може сприяти інноваційному прогресу та загальному людському розвитку.

Австралійський вчений М. Меттьюс при розгляді взаємозалежностей науки, технологій та інновацій обґрунтовував, що сучасні моделі розвитку суспільства повинні враховувати елемент креативності та інноваційні процеси. Вчений, стверджував, що культуру слід вважати центральним фактором в креативних індустріях, науці та інноваційній політиці.

П. Холл в своїй праці «Cities in Civilization» акцентує, що в XXI столітті для формування осередку креативності, потрібне об'єднання культурних та технологічних характеристик, що в результаті дасть можливість створення економічно ефективних суспільних систем з високою концентрацією творчих ресурсів і високим рівнем інноваційності.

Таким чином, креативність виступає підґрунтям абсолютно нового типу інноваційного підприємництва та бізнесових взаємин і зв'язків. Деякі вчені виокремлюють ключові ознаки креативної економіки, що базується на характеристиках постіндустріального суспільства та поєднують в собі кращі ознаки інноваційної, інформаційної економік та економіки знань (табл. 4.2).

Ще у 2010 році у звіті ЮНКТАД про розвиток креативної економіки зазначено, що її частка у ВВП європейських країн становить 9–12%, що дозволяє не тільки збільшити зайнятість населення на 5–7%, а й забезпечити стійкий соціально-економічний та культурний розвиток нації [76, с. 26].

Виділення сектору креативних індустрій (креативного бізнесу) в якості основи креативної економіки пов'язано з тим, що вони формуються на основі інтелектуальної власності, вираженої у формі авторських прав, патентів, торгових знаків тощо, які є невід'ємним атрибутом креативної діяльності. Саме поняття «креативні індустрії» у всьому світі використовується для позначення найрізноманітніших сфер людської діяльності – від мистецтва до високотехнологічних галузей [73, с. 13–15; 91, с. 10–17; 76, с. 5–9].

Розвиток цифрових технологій призвів до того, що культурні індустрії стали частиною науково-технічного прогресу і об'єктом купівлі-продажу, як результат для їх позначення почали використовувати термін «креативні індустрії» [77, с. 58–60].

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

Таблиця 4.2

Ознаки креативної економіки

Ознаки креативної економіки	Характеристика ознаки	Відповідність економіці постіндустріального суспільства
Інноваційність	Здатність до оновлення, відкритість новому	Інноваційна економіка
Висока наукомісткість виробництва	Активізація впровадження наукових досліджень та розробок у виробничі процеси, зростання витрат на наукову діяльність у структурі ВВП	Інноваційна економіка
Використання інтелектуального капіталу як „первинного вкладу”	Генерація, накопичення і використання інформації та знань в процесі виробництва	Економіка знань
Підвищення ролі людського капіталу	Визнання людини та її творчого потенціалу найважливішим ресурсом економічної системи	Економіка знань
Гнучкість в управлінні	Здатність без істотних втрат забезпечувати перехід на нові рівні розвитку; переорієнтація наявних способів вирішення управлінських завдань на більш ефективні, оптимальні відповідно до змін зовнішнього середовища	Інформаційна економіка
Вираження творчих ідей	Здатність реалізовувати ідеї у формі товарів і послуг та відповідність їх технологічним процесам	Економіка знань
Підтримка економічної, культурної і політичної комунікації	Налагодження взаємозв'язків між усіма елементами та суб'єктами економічної системи	Інформаційна економіка
Культурна різноманітність	Співіснування та обмін різними культурними практиками, організація і використання різними суб'єктами культурних продуктів	Креативна економіка
Індивідуальний підхід до створення креативних продуктів	Опора на індивідуальні якості людини, що здатні відкрити в ній новатора та творця	Креативна економіка
Тісний взаємозв'язок мистецтва та бізнесу	Всеохоплюючий характер культури, здатність мистецтва ставати об'єктом «купівлі-продажу» та створювати додану вартість	Креативна економіка

Антошкіна Л.І. зазначає, що креативні індустрії – це новий сектор економіки, зайнятий розробкою нових творчих продуктів, їх виробництвом і реалізацією.

В інноваційному підприємстві креативним бізнесом, переважно займаються малі та середні інноваційні підприємства, які прагнуть вийти на світові ринки.

До напрямів креативного бізнесу, зазвичай, науковці відносять інноваційну діяльність, систематизовану за групами: культурної спадщини, традиційного мистецтва, творчих та інноваційних й інформаційно-комунікаційних послуг тощо (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Систематизація напрямів креативного бізнесу

Бізнес інноваційних й інформаційно-комунікаційних послуг включає розробку, освоєння, виробництво та реалізацію різноманітних інновацій, які сприяють модернізації і розвитку усіх напрямів економічної діяльності та усіх сфер суспільного буття, підвищують рівень добробуту та якість життя населення, забезпечують зростання ефективності, наукомісткості продукції та якості трудових ресурсів, підвищують конкурентоспроможність підприємств та країни на світових ринках. Виокремлення у контурі креативного бізнесу високотехнологічних інноваційних галузей економіки, поряд із культурою і мистецтвом зумовлене тим, що інновація вважається результатом генерації креативних ідей та творчого процесу, що забезпечує модернізацію усього економічного простору.

Водночас, чіткого контуру між кожною групою виокремлених напрямів креативного бізнесу не існує, що зумовлено тим, що креативність як основа інноваційного підприємництва проникає у всі сфери економіки, стираючи межі між традиційним виробництвом та

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

сучасними технологіями, й переводячи традиційний бізнес до креативного. Культура, креативність, інноваційність та сучасні технології, забезпечуючи створення одного креативного продукту чи послуги сприяють просуванню інших – традиційних, тобто їх взаємозалежність зміцнюється та формує єдину стійку економічну композицію, яка витримує політичні та соціальні потрясіння.

Акцентуємо, що продукування креативних ідей тісно пов'язано із інтелектуальним капіталом та інтелектуальною власністю. Інтелектуальна власність забезпечує креативним особистостям «володіння» новими ідеями та здобутками від їх впровадження, реалізуючи економічне та моральне право на використання креативних продуктів.

Таким чином, можна визначити характеристики та особливості креативного бізнесу як основи інноваційного підприємництва:

- новій продукції креативного бізнесу завжди притаманний потенціал доданої вартості та примноження додаткових робочих місць шляхом продукування інтелектуального капіталу;
- творча, культурна, інноваційна складова та сучасні технології виступають домінантою функціонування креативного бізнесу;
- основою креативного бізнесу є творчі здібності та інтелектуальні ресурси;
- креативний бізнес розширює соціально-економічні ланцюги та комунікації між традиційними та інноваційними явищами й процесами;
- креативний бізнес сприяє формуванню гнучких, оригінальних способів вирішення економічних проблем за принципом «креативність – ідея – інновація – результат»;
- креативний бізнес забезпечує синтез та трансформацію економіки, культури, мистецтва, інновацій та сучасних технологій.

Розвиток креативного бізнесу, забезпечує мобільність, гнучкість, вихід на світові ринки, формує креативне мислення, використовує різноманітні ресурси та технології, забезпечує вільний розвиток творчості особистості, сприяє підвищенню довіри в суспільстві та збереженню культурної спадщини, мистецтва і національних традицій, забезпечує формування креативного середовища. Тобто, креативний бізнес стає «найбільш динамічним сектором економіки».

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

При цьому, економічний ефект креативного бізнесу на розвиток інноваційного підприємництва проявляється не лише прямим впливом на економічні результати, а й непрямим впливом, що проявляється у зменшенні соціальної напруженості, формуванні партнерської культури, рівнем толерантності у бізнесовому середовищі тощо (рис. 4.2).

Метою розвитку креативного бізнесу вважається забезпечення підвищення рівня продуктивності та якості життя населення, формування сприятливих умов для розширення можливостей та зростання

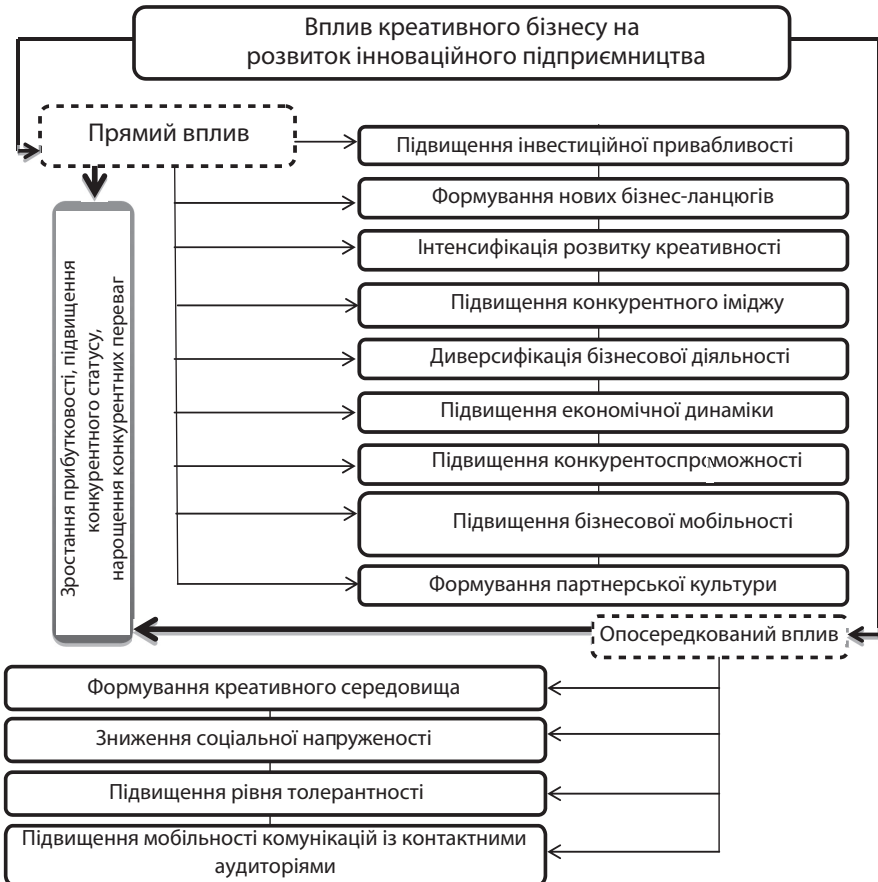


Рис. 4.2. Вплив креативного бізнесу на розвиток інноваційного підприємництва

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

креативного потенціалу особистості. Розвиток креативного бізнесу як основи інноваційного підприємництва сприятиме також зростанню конкурентних переваг підприємств та країни та забезпечуватиме динамізм інноваційного розвитку економічних систем. Водночас, як і в традиційному бізнесі, базовими передумовами функціонування креативного бізнесу є нормативно-регламентне, інфраструктурне, ресурсне та інформаційно-комунікаційне забезпечення (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Забезпечення розвитку креативного бізнесу, як основи інноваційного підприємництва

Композиція фінансування розвитку креативного бізнесу, як основи інноваційного підприємництва передбачає нагромадження та використання фінансових активів за допомогою гармонізації співвідношення усіх його методів і дозволить акумулювати достатні обсяги фінансування, які б забезпечували формування сприятливого креативного середовища в бізнесі. Базова модель фінансування



Рис. 4.4. Базова модель фінансування креативного бізнесу, як основи інноваційного підприємництва

креативного бізнесу, як основи інноваційного підприємництва проілюстрована на рисунку 4.4. Мультиканальність та альтернативність джерел фінансування креативного бізнесу дозволить вирішити низку стратегічно важливих проблем, які виникають перед інноваційним підприємництвом.

У цьому контексті видається доцільним пошук нових методів фінансового забезпечення, які окреслюються оперативністю, масовістю, гнучкістю та доступністю. Так, на сучасному етапі широкої популярності набув такий метод нетрадиційного фінансового забезпечення як краудфандінг. Краудфандінг (англ. Crowdfunding, crowd – громада, гурт, юрба, funding – «фінансування»), тобто «фінансування

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

громадою». Тобто, краудфандінг це особлива філософія бізнесу, що функціонує за принципом – «зробимо гуртом». З точки зору інноваційної діяльності, краудфандінг – це інструмент, який дозволяє за допомогою інформаційних технологій на підставі публічної оферти, без укладання договору мобілізувати фінансові ресурси широкого кола людей для вирішення інноваційних завдань і таким чином значно розширити інноваційні можливості підприємства. Основою краудфандінгу є віртуальні спільноти, які стали «робочим місцем» для багатьох креативних особистостей, та платформи – інтернет-майданчики, які забезпечують їх функціонування. Такий метод фінансового забезпечення зазвичай застосовується для значимих соціальних проєктів, креативних ідей, цікавих інновацій, що здатні привернути увагу великої спільноти та які несуть в собі загальнолюдську цінність.

За схожими принципами можливе фінансування креативного бізнесу за методом фандрайзингу (фандрейзинг з англійської fund – кошти, фінансування, raise – піднімати, добувати, збирати). Ключова відмінність цього методу від краудфандінгу зосереджена у тому, що на базі цієї платформи залучають не лише фінансові активи, а й інші необхідні для проєкту ресурси (трудові, матеріальні, інформаційні, технічні тощо), які інноватори не можуть залучити самостійно, але без яких імплементація креативної ідеї чи інноваційного проєкту не можлива.

Ключова проблема забезпечення креативного бізнесу, як основи інноваційного підприємництва зосереджена у відсутності безперервного ланцюга інноваційного процесу: «ідея – наука – технології – виробництво – ринок – результат». Цю проблему можна вирішити за допомогою формування креативних кластерів, креативних мереж, бізнес-інкубаторів, технопарків, розвитку інноваційної інфраструктури. Такі інституції сприятимуть розвитку креативного бізнесу, забезпечуючи трансформацію креативних ідей у інновації та нові продукцію, послуги, технології та підвищуватимуть згуртованість і партнерство у бізнесовому середовищі.

Розвиток креативного бізнесу, як основи інноваційного підприємства передбачає розвиток креативних здібностей у особистості. Вищим проявом розвитку креативних здібностей в особистості вважається геніальність, яка відображає передбачає такі творчі досяг-

нення особистості, які визначають епоху у функціонуванні суспільства, у розвитку нації, культури, економіки, мистецтва тощо.

Акцентуємо, що креативні здібності притаманні усім особистостям від народження, але під впливом різноманітних чинників вони або проявляються, або нівелюються.

Критеріями розвитку креативних здібностей особистості можуть бути:

- гнучкість мислення – можливість швидко орієнтуватись у змінах зовнішнього середовища, трансформувати свою поведінку адекватно змінам умов;
- інноваційність мислення – кількість нових ідей, які генеруються за певний часовий відтинок;
- оригінальність мислення – здатність до генерування унікальних нетрадиційних ідей;
- метафоричність мислення – вміння побачити в традиційних речах і явищах щось незвичайне, здатність до асоціацій та символічного мислення;
- сприйнятливості мислення – готовність швидкого реагування та вміння переходити від однієї креативної ідеї до іншої, чутливість до сприйняття можливостей та протиріч.

Для оцінки креативних здібностей персоналу інноваційного підприємства можна використати різноманітні психологічні тести, моделювання ситуацій, тренінги тощо.

4.2. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТУРІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Більшість вчених «креативний менеджмент» вважають складовою інноваційного менеджменту. В інноваційній діяльності, креативний менеджмент використовують на стадії розробки та проектування інноваційного проекту, для пошуку нових можливостей, альтернатив та рішень. Його завданнями вважають генерування, фільтрацію та відбір креативних ідей для їх імплементації в різних інноваційних проектах. У світовій практиці, підприємства лідери-інноватори використовують методи, технології та інструментарій креа-

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

тивного менеджменту для більшої ефективності та результативності свої інноваційної діяльності.

Метою інноваційної діяльності підприємств є генерування додаткових конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності, нарощення прибутків. Результативний креативний менеджмент дозволяє підприємству сформувати позитивний інноваційний імідж, підвищити конкурентний статус, ефективніше використовувати обмежені часові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, нарощувати обсяги прибутків.

Нині, креативність вважається детермінантами успішної управлінської діяльності, оскільки сприяють швидкому прийняттю рішень, розробці оригінальних стратегій, впровадженню інновацій та реалізації інших важливих управлінських функцій [52].

Одним із завдань креативного менеджменту є всебічне розкриття творчих здібностей особистості, тоді як традиційний менеджмент більше використовує регламенти, норми правила і не спрямований на виявлення і розкриття всіх творчих здібностей працівників.

У наукових публікаціях знаходимо багато думок і підходів до визначення сутності поняття «креативний менеджмент».

«Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації».

«Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей».

«Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників із метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків».

«Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських про-

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Підходи	Визначення
Системний	Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників із метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків
Поведінковий	Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими на предмет встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків тощо

Рис. 4.5. Базова модель фінансування креативного бізнесу, як основи інноваційного підприємництва

BLEM, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників».

«Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими на предмет встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків».

Таким чином, переконаємось, що поняття «креативний менеджмент» науковці розглядають у контексті різних підходів: системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного (табл. 4.3).

Деякі дослідники (Афонін А.С., Василенко В.О., Вилюнас В.К. та інші) стверджують, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів. Системний підхід полягає у розгляді системи управління з двох позицій. Перша репрезентує систему управління як взаємодіючу сукупність керуючої і керованої підсистем управління. Друга – як сукупність взаємопов'язаних підсистем управління, що є конкретними функціями менеджменту [3].

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

Підґрунтям концепції креативного менеджменту інноваційного підприємства вважається загальна теорія управління, але особливістю креативного менеджменту є те що він при розробці й ухваленні управлінських рішень та заходів, зосереджений на проблемі розкриття та використанні творчих здібностей й творчого потенціалу персоналу, підвищенні їх кваліфікації, використанні сучасних методів пошуку креативних ідей, формуванні креативної атмосфери в колективі, стимулюванні й мотивації процесу самореалізації та самовдосконалення усіх працівників.

Завданнями креативного менеджменту є забезпечення творчості персоналу, генерування і розвиток нових ідей, а також трансформація перспективних ідей до рівня інновацій чи права інтелектуальної власності. Тобто до організації креативного менеджменту на підприємстві безпосередньо належать генерація ідей, що спрямовує та розвиває інновації підприємства.

Генерація ідей (англ. ideasgeneration) – постійний систематичний пошук можливостей створення нових товарів, включаючи джерела нових ідей і методи їх генерації шляхом мозкової атаки (невеликі групи спеціалістів, де відкриті дискусії стимулюють виникнення широкого кола ідей), а також аналіз наявної продукції і попиту [7].

Місце креативного менеджменту в системі управління інноваційним підприємством значною мірою визначається функціями, які воно виконує (інформаційно-аналітична, спонукальна, відтворювально-розвиваюча).

Слід акцентувати, що креативний потенціал інноваційного підприємства не є сумою креативних потенціалів його працівників. Йому притаманний синергетичний ефект від інтегрованого використання креативного потенціалу кожного працівника та організаційно-економічного механізму підприємства.

Креативний потенціал інноваційного підприємства окреслюють як сукупність компетентностей підприємства щодо прийняття і ухвалення креативних управлінських рішень та заходів, що сприяють нарощенню унікальних конкурентних переваг.

Креативний менеджмент має розвивати здатність особистостей та усього колективу до продуктивної творчої активності, результатом якої мають стати використання нових нестандартних підходів, засо-

бів, технологій і методів щодо формування креативного середовища та активізації генерування креативних ідей. Використання креативного менеджменту потребує й нових підходів до організаційно-інформаційного дизайну підприємства, до його комунікаційних бізнес ланцюгів, вони мають передбачати побудову таких організаційних структур, що дозволяють генерувати конкурентні переваги, розкрити творчий потенціал працівників, підвищити результативність мотиваційних інструментів та продуктивність колективної роботи.

В основу побудови організаційних структур креативного менеджменту має бути покладено системно-цільовий клієнтоорієнтований компетентнісний підхід, оскільки ефективність креативного менеджменту визначається постановкою мети та завдань, і досягненням запланованого результату. Організаційно-інформаційний дизайн креативного менеджменту формується на основі творчої інтеграції та синтезу функціонально-орієнтованого, процесо-орієнтованого, системно-цільового підходів. Відбувається злам стереотипів до організаційного проектування креативного менеджменту при реалізації ідеї максимально можливого впровадження творчої командної роботи.

П. Джексон і С. Мессик визначають наступні характеристики креативного продукту:

- оригінальність (статистична рідкісність);
- осмисленість (наприклад, рідкісний спосіб використання канцелярської скріпки: «скріпку можна з'їсти» – не є креативним);
- трансформація (ступінь перетворення вихідного матеріалу на основі подолання конвенціональних обмежень);
- об'єднання (утворення єдності і зв'язності елементів досвіду, що допомагає виразити нову ідею в концентрованій формі).

Впровадження креативного менеджменту, крім розвитку креативності персоналу, актуально для розв'язання таких практичних аспектів, як генерування конкурентної переваги інноваційного підприємства; подолання вразливості у низькорентабельних чи збиткових інноваційних підприємств; активізація інноваційного розвитку підприємств, модернізація ресурсномістких галузей економіки з використанням сучасних технологій; підвищення продуктивності творчих працівників інноваційних підприємств.

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

Креативний менеджмент зорієнтований на нарощення творчого потенціалу як особистості так і колективу, формування умов для посилення синергетичного ефекту та взаємодії усіх бізнесових ланцюгів між контактними групами.

Цікаві ідеї пропонує Морган Макколл, який обґрунтовує, що управлінські навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху при виконанні завдань, формуються в процесі виконання попередніх завдань. Отже, бізнес-підрозділ можна розглядати як школу, а проблеми, з якими зіткнулися менеджери, як навчальну програму, яку пропонує ця школа. Тому навички, якими можуть володіти чи не володіти менеджери, залежать від того, які «предмети» вони вивчали чи не вивчали в різних школах досвіду. Наукове обґрунтування теорії шкіл досвіду подано професором Морганом Макколлом в його книзі «Птахи високого польоту: створення наступного покоління лідерів». Замість того щоб шукати «необхідних» співробітників, успішних в основній діяльності, інноваційним підприємствам необхідно шукати керівників, які пройшли потрібні школи досвіду, що допоможе їм вивести і розвинути нові напрямки бізнесу.

Умовами розвитку креативного менеджменту на інноваційному підприємстві доцільно вважати:

- відсутність надмірного адміністративного тиску на персонал, який займається генеруванням та розвитком креативних ідей;
- формування системи безпеки та захисту персоналу, який займається розробкою та ухваленням креативних рішень;
- можливість самостійної фільтрації та обробки інформаційних потоків під час розробки креативних ідей та ухвалення креативних рішень;
- відсутність ризику звільнення чи зниження службового статусу і соціальних гарантій персоналу, який займається розробкою та ухваленням креативних рішень;
- можливість доступу до аналітичних даних, конфіденційної технічної та службової інформації;
- отримання відповідних повноважень щодо реалізації креативних ідей та ухвалення креативних рішень.

Складовими елементами механізму креативного менеджменту є мета та завдання, суб'єкти і об'єкти, методи, засоби, технології та інструменти, креативні ідеї і креативні рішення, інформаційні потоки та комунікаційні ланцюги. На рисунку 4.5 схематично представлено механізм креативного менеджменту.

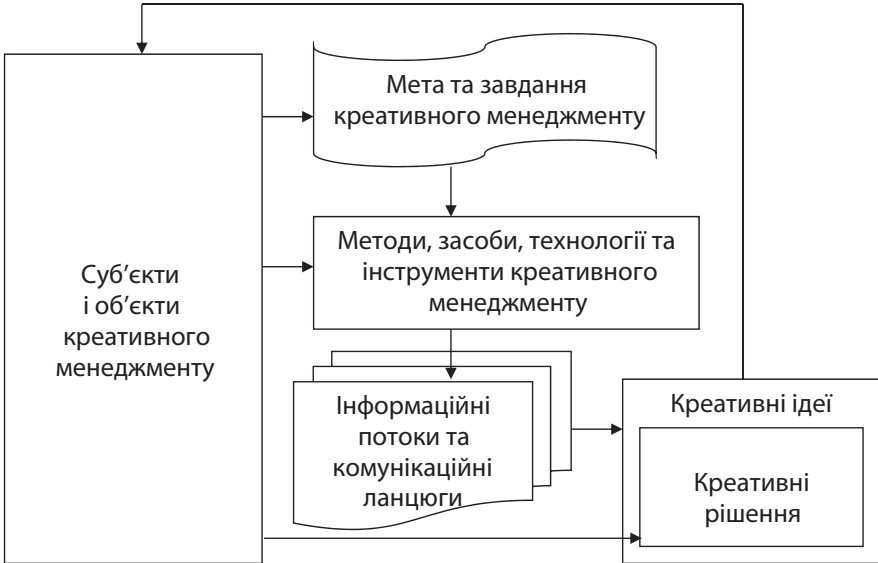


Рис. 4.6. Складові механізму креативного менеджменту

Оцінку результативності механізму креативного менеджменту інноваційного підприємства слід проводити за наступними етапами:

- ідентифікація об'єктів оцінки (мета та завдання, суб'єкти і об'єкти, методи, засоби, технології та інструменти, креативні ідеї і креативні рішення, інформаційні потоки та комунікаційні ланцюги);
- розробка системи критеріїв та показників, які характеризують об'єкти оцінки (пропозиції вчених щодо такої системи показників представлені у таблиці 4.4);
- виявлення та систематизація чинників, що зумовили фактичну результативність механізму креативного менеджменту:

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

(економічні та управлінські чинники; внутрішні і зовнішні чинники; чинники позитивної і негативної дії; за інтенсивністю впливу на об'єкт оцінки; за характеристикою впливу (прямий вплив, опосередкований вплив));

- узагальнення результатів оцінки та формування висновків і пропозицій.

Таблиця 4.3

Система показників результативності механізму креативного менеджменту інноваційного підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку показника
Індекс імплементації креативних рішень (K_v)	Співвідношення кількості імplementованих креативних рішень (K_{v_1}) до їх загальної сукупності
Індекс успішно виконаних завдань креативного менеджменту (K_r)	Співвідношення загальної кількості виконаних завдань (K_r) до їх загальної сукупності
Індекс інтенсивності процесу генерування креативних ідей (K_i)	Співвідношення кількості розроблених креативних ідей (K_i) до тривалості певного періоду, протягом якого креативні ідеї генерувались (K_{i_2})
Індекс освіченості працівників у групах креативного менеджменту (K_o)	Співвідношення кількості дипломованих працівників з вищою освітою (K_{o_1}), до загальної кількості працівників креативного менеджменту (K_{o_2})
Індекс продуктивності працівників у групах креативного менеджменту (K_p)	Співвідношення кількості висунутих креативних ідей (K_{p_1}) на одного працівника (K_{p_2})
Індекс практичності креативних ідей (K_k)	Співвідношення кількості креативних ідей, від імplementації яких одержано бажані результати (K_{k_1}), до їх загальної сукупності
Індекс дисциплінованості працівників у групах креативного менеджменту (K_d)	Співвідношення кількості працівників, які несвоєчасно виконували доручені завдання (K_{d_1}), до їх загальної кількості (K_{d_2})
Індекс інтенсивності розробки завдань креативного менеджменту (K_c)	Співвідношення кількості завдань, які були визнані неприйнятними і замінені іншими завданнями (K_{c_1}), до їх загальної сукупності
Індекс якості і комплексності інформаційно-аналітичної підтримки креативного менеджменту (K_j)	Співвідношення кількості фактично наданих інформаційно-аналітичних даних (K_{j_1}) до їх загальної сукупності (K_{j_2})
Індекс узгодженості завдань та проектів креативного менеджменту (K_u)	Співвідношення кількості суперечливих завдань та проектів (K_{u_1}) до їх загальної сукупності (K_{u_2})
Індекс розвитку та міцності комунікаційних ланцюгів креативного менеджменту (K_z)	Співвідношення загальної сукупності фактичних комунікаційних ланцюгів (K_{z_1}) до можливих їх різновидів комунікацій (K_{z_2})

Система представлених показників утворює сукупність $\bigcup K^n$, яка включає підмножини, що мають об'єднання і перетини:

$$\bigcup K^n = \bigcup_{a=1}^2 K_{u_a} \cap \bigcup_{b=1}^2 K_{r_b} \cap \bigcup_{c=1}^2 K_{c_c} \cup \bigcup_{d=1}^2 K_{o_d} \cup \bigcup_{e=1}^2 K_{p_e} \cap \bigcup_{g=1}^2 K_{v_g} \cup \bigcup_{f=1}^2 K_{d_f} \cup \bigcup_{h=1}^2 K_{i_h} \cap \bigcup_{i=1}^2 K_{k_i} \cup \bigcup_{j=1}^2 K_{x_j} \cup \bigcup_{k=1}^2 K_{z_k},$$

де $\bigcup_{b=1}^2 K_{r_b}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_u ; $\bigcup_{b=1}^2 K_{r_b}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_r ; $\bigcup_{e=1}^2 K_{p_e}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_c ; $\bigcup_{c=1}^2 K_{p_c}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_o ; $\bigcup_{e=1}^2 K_{p_e}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_p ; $\bigcup_{g=1}^2 K_{v_g}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_v ; $\bigcup_{h=1}^2 K_{i_h}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_d ; $\bigcup_{h=1}^2 K_{i_h}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_i ; $\bigcup_{j=1}^2 K_{x_j}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_k ; $\bigcup_{j=1}^2 K_{x_j}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_j ; $\bigcup_{k=1}^2 K_{z_k}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_z .

А далі ці сукупності підмножин слід співставити із сукупністю $\bigcup K^n$ так:

$$\begin{aligned} K_u \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{a=1}^2 K_{u_a} \in K^n, \quad K_u \in \bigcup_{a=1}^2 K_{u_a}; \quad K_r \in \bigcup K^n \Leftrightarrow \exists \bigcup_{b=1}^2 K_{r_b} \in K^n, \quad K_r \in \bigcup_{b=1}^2 K_{r_b}; \\ K_c \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{c=1}^2 K_{c_c} \in K^n, \quad K_c \in \bigcup_{c=1}^2 K_{c_c}; \quad K_o \in \bigcup K^n \Leftrightarrow \exists \bigcup_{d=1}^2 K_{o_d} \in K^n, \quad K_o \in \bigcup_{d=1}^2 K_{o_d}; \\ K_p \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{e=1}^2 K_{p_e} \in K^n, \quad K_p \in \bigcup_{e=1}^2 K_{p_e}; \quad K_d \in \bigcup K^n \Leftrightarrow \exists \bigcup_{f=1}^2 K_{d_f} \in K^n, \quad K_d \in \bigcup_{f=1}^2 K_{d_f}; \\ K_v \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{g=1}^2 K_{v_g} \in K^n, \quad K_v \in \bigcup_{g=1}^2 K_{v_g}; \quad K_i \in \bigcup K^n \Leftrightarrow \exists \bigcup_{h=1}^2 K_{i_h} \in K^n, \quad K_i \in \bigcup_{h=1}^2 K_{i_h}; \\ K_k \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{j=1}^2 K_{k_j} \in K^n, \quad K_k \in \bigcup_{j=1}^2 K_{k_j}; \quad K_x \in \bigcup K^n \Leftrightarrow \exists \bigcup_{j=1}^2 K_{x_j} \in K^n, \quad K_x \in \bigcup_{j=1}^2 K_{x_j}; \\ K_z \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{k=1}^2 K_{z_k} \in K^n, \quad K_z \in \bigcup_{k=1}^2 K_{z_k}. \end{aligned}$$

Щодо перетинів, які виявляються у сукупності $\bigcup K^n$, то вони проявляються там, де один і той самий індекс одночасно є факторним для розрахунку двох і більше індексів. У формалізованому вигляді це буде мати вигляд:

$$\begin{aligned} K_{u_2} \in \bigcap K_u &\Leftrightarrow \forall K_{u_1} \in K_u, K_{u_2} \in K_{u_1}; \quad K_{u_2} \in \bigcap K_r \Leftrightarrow \forall K_{r_1} \in K_r, K_{u_2} \in K_{r_1}; \\ K_{u_2} \in \bigcap K_c &\Leftrightarrow \forall K_{c_1} \in K_c, K_{u_2} \in K_{c_1}; \quad K_{p_1} \in \bigcap K_p \Leftrightarrow \forall K_{p_2} \in K_p, K_{p_1} \in K_{p_2}; \\ K_{p_1} \in \bigcap K_v &\Leftrightarrow \forall K_{v_1} \in K_v, K_{p_1} \in K_{v_1}; \quad K_{i_1} \in \bigcap K_i \Leftrightarrow \forall K_{i_2} \in K_i, K_{i_1} \in K_{i_2}; \\ K_{i_1} \in \bigcap K_k &\Leftrightarrow \forall K_{k_1} \in K_k, K_{i_1} \in K_{k_1}. \end{aligned}$$

Такі розрахунки доцільно проводити топ-менеджерам інноваційних підприємств перед ухваленням рішення щодо можливостей гармонізації та удосконалення механізму креативного менеджменту,

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

а також для фільтрації та вибору заходів щодо активізації генерування креативних ідей, підвищення мотивації персоналу до розвитку креативності тощо.

Ознаками ефективності механізму креативного менеджменту можна вважати: підвищення значень індексів, які окреслюють продуктивність працівників у групах креативного менеджменту; кількості генерування і імплементації креативних ідей; кількості ухвалених і успішно реалізованих креативних рішень; кількості працівників, залучених до креативних проектів тощо.

Водночас великого значення для формування альтернативних варіантів розвитку креативного менеджменту та удосконалення його механізму має інформаційно-аналітична підтримка та розвиток комунікаційних ланцюгів.

Необхідність ухвалення управлінських заходів щодо гармонізації механізму креативного менеджменту, переважно, викликана наступними чинниками:

- перевищення бюджету на утримання груп креативного менеджменту над результатами від імплементації креативних проектів;
- ідентифікація чинників, які сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу, який генерує креативні ідеї;
- виявлення чинників, які зумовлюють падіння попиту на нову продукцію чи послуги підприємства;
- неспроможність працівників розробляти та ухвалювати креативні рішення;
- низька практичність креативних ідей до імплементації;
- нисхідні тренди значень показників, які окреслюють загальний стан креативного менеджменту інноваційного підприємства.

Розробка та ухвалення відповідних управлінських рішень щодо розвитку креативного менеджменту має здійснюватися за певними етапами:

- виявлення деструктивних чинників щодо розвитку креативного менеджменту, які вимагають ухвалення управлінських заходів;

- збір і обробка інформаційних потоків та ідентифікація комунікаційних ланцюгів, які зумовлюють доцільність ухвалення креативних рішень;
- розробка пакету альтернативних сценаріїв розвитку креативного менеджменту;
- оцінка пакету альтернативних сценаріїв розвитку креативного менеджменту і ухвалення оптимального рішення;
- формування відповідних умов для реалізації ухвалених рішень;
- формування команди для реалізації ухвалених рішень;
- аналіз, контроль та розробка реалізації ухвалених рішень коригуючих заходів.

Креативні рішення щодо розвитку креативного менеджменту вважаються ефективними, якщо вони проводяться у контурі певної інноваційної стратегії.

Етапами формування та реалізації таких інноваційних стратегій можуть бути:

- визначення стратегічної мети, цілей та завдань креативного менеджменту;
- розробка орієнтирів та індикаторів досягнення мети креативного менеджменту;
- виявлення чинників, що впливають на параметри показників, що ілюструють відхилення від орієнтирів та індикаторів досягнення мети креативного менеджменту;
- розробка заходів та ухвалення відповідних управлінських рішень щодо досягнення стратегічної мети, цілей та завдань креативного менеджменту із врахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;
- модернізація організаційного дизайну та комунікаційних ланцюгів креативного менеджменту;
- розподіл функцій і повноважень серед персоналу креативного менеджменту;
- встановлення регламентів, правил, процедур, нормативів поведінки через розробку посадових інструкцій, положень

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

про відділи, інноваційних проєктів тощо для креативного менеджменту;

- ресурсне забезпечення ухваленої стратегії розвитку креативного менеджменту;
- контроль, аналіз, корегування стратегії розвитку креативного менеджменту.

Дотримання вказаних етапів персоналом креативного менеджменту для реалізації креативних рішень сприятиме їх ефективності та узгодженості.

Алгоритм формування креативного менеджменту продемонстровано на рисунку 4.6.

Функціональна конфігурація креативного менеджменту інноваційного підприємства включає:

- креативне середовище;
- нові регламенти, правила, процедури, нормативи поведінки у креативних групах;
- креативне планування, прогнозування, передбачення з використанням системи критеріїв і показників розроблених для оцінки розвитку креативного менеджменту;
- креативний стратегічний набір;
- креативний організаційний дизайн, побудований на нових підходах (менеджмент без ієрархій);
- мотивація та стимулювання розвитку креативності;
- нові системи оплати праці;
- нові цінності, пріоритети та орієнтири функціонування інноваційного підприємства;
- інформаційно-аналітична підтримка;
- комунікаційні ланцюги побудові на партнерських взаємовідносинах та співпраці;
- новий тип контролю (м'який контроль із нетрадиційними методами та засобами).

Для розвитку креативного менеджменту доцільно інтегрувати підходи у становленні моделей креативного підприємства з креатив-

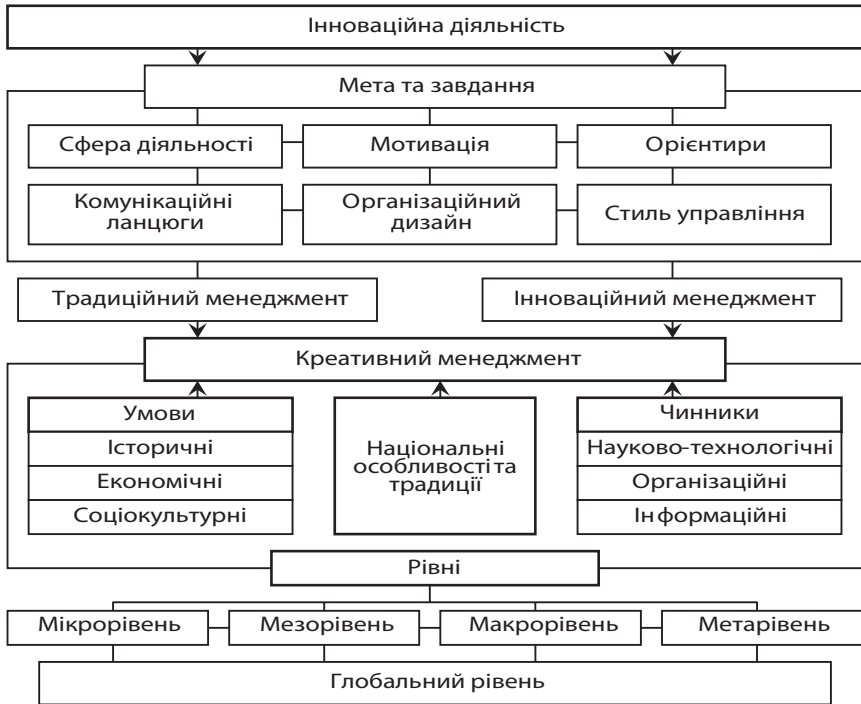


Рис. 4.7. Алгоритм формування креативного менеджменту в інноваційних підприємствах

ним менеджментом: Б.Твіса, який окреслює креативне підприємство як таке, що об'єднує креативних працівників й креативне середовище та креативний підхід до розв'язання складних задач П.Кука, що включає креативне середовище та технічні засоби і модель трьох «!» Ч.Хенді (інтелект, інформація, ідея).

Деякі вчені пропонують використовувати багатокомпонентну ієрархічну модель креативного менеджменту інноваційного підприємства (рис. 4.7).

Ця модель передбачає мотивацію креативності персоналу, креативне мислення, організацію взаємовідносин креативних працівників та топ-менеджерів, ієрархію управлінських технологій, використання корпоративної культури, тобто її можна вважати гармонійною для формування взаємовідносин нового типу в інноваційному підприємстві.



Рис. 4.8. Модель креативного менеджменту підприємства

Успішний розвиток креативного менеджменту, передбачає дотримання топ-менеджерами інноваційних підприємств певних принципів:

- тісний взаємозв'язок між метою, цілями, завданнями креативного менеджменту та розробкою креативних рішень;
- можливості участі усього персоналу в діяльності креативних груп щодо генерування креативних ідей та розробки креативних управлінських рішень і заходів;
- використання комбінації різноманітних методів, технологій, моделей щодо генерування креативних ідей та розробки креативних управлінських рішень і заходів;
- формування сприятливих умов для розвитку креативності працівників інноваційного підприємства;
- мінімізація часових витрат та підвищення ефективності щодо реалізації креативних ідей;

- забезпечення бажаного впливу реалізації креативних ідей на економічні, безпекові та екологічні параметри функціонування;
- забезпечення конфіденційності креативних ідей і рішень інноваційного підприємства.

4.3. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні успіх бізнесу зумовлюють емоції. Впровадження бізнесових ідей – не наука, це вже мистецтво. Логіка мислення веде до висновків. Креативні ідеї ведуть до дії. Забудьте про все, що ви вважаєте логічним і правильним, позбудьтеся скепсису і прислухайтеся до своїх відчуттів. Коли до Вас прийшла цікава ідея, розгляньте її у таких форматах: чи захочеться мені цим скористатись ще раз, чи хочу я поділитися цим з друзями, чи хочу я це удосконалити.

У новому світі бізнесу мають успіх не сильні лідери, а креативні. Для того, щоб стати креативним лідером потрібно:

- поставити перед собою мету (що і коли Ви хочете мати чи досягти);
- генерувати багато дрібних ідей (не потрібно чекати коли Вас осягне велика ідея, потрібно пропонувати дрібні ідеї, а Ваша команда, друзі і навіть споживачі будуть їх розвивати і удосконалювати);
- відчувати запити сьогодення та виклики часу;
- вміти перетворювати проблеми в можливості, розширювати горизонти, створювати новий продукт;
- розглядати очевидні речі із різних ракурсів;
- зачаровувати споживачів, створювати те, перед чим люди не зможуть встояти (для цього використовуйте таємничість – чим більше люди про щось знають, тим менше у них інтересу, їх зачаровують історії, а не додаткова інформація; чуттєвість – люди пізнають світ через свої п'ять почуттів);
- рівність і близькість до споживачів – бути на одній хвилі зі своїми клієнтами, не давати вказівки, а тільки допомагати ви-

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

рішувати їх проблеми і реалізувати бажання та радити;

- надихати інших через відповідальність, навчання, визнання і радість;
- реалізовувати свої проекти, діяти, а не місяцями планувати та обговорювати;
- навчитися терпіти багато невдач і швидко виправляти свої помилки.

Розв'язування творчих задач вважається умовою розвитку креативності мислення. Мета творчості менеджменту ідей полягає у прийнятті оперативного якісного управлінського рішення.

У таблиці 4.5 наводиться перелік основних методів генерації ідей учених різних країн.

Методи пошуку рішень поділяють на три класи: евристичні, функціонально-структурного дослідження об'єктів та комбіновані алгоритмічні. Реалізація стратегій творчих ідей можлива у контурі методів, спрямованих на підвищення ефективності, надійності і якості одержуваних рішень (рис. 4.8).

Сьогодні відомо багато методів, заснованих на кожній із розглянутих стратегій [48].

Евристичні методи (грец. *heurisko* — знаходжу, відшукую, відкриваю) ґрунтуються на принципі випадкового пошуку, а найвідомішим та найпопулярнішим з них є брейнстормінг (мозковий штурм), автором якого вважається Алекс Осборн (США, 40-і роки ХХ ст.). Основні ідеї: колективний пошук ідей, поділ процесів генерації та критики у часі.

У процесі генерації висловлені ідеї розвиваються і модифікуються далекими асоціаціями і аналогіями. Оптимальними вважаються групи із 5-10 осіб. Мета цього методу – продукування максимальної кількості самих різноманітних ідей, адже чим їх більше, тим більша вірогідність успіху.

Вважається за норму, якщо протягом 1,5 години група запропонує до сотні ідей. Обов'язковими умовами проведення мозкового штурму є створення сприятливих умов для подолання психологічної інерції і побоювань висловлювати безглузді ідеї через їх критику, залучення в групу фахівців різного профілю, різного віку, схильність їх до творчої роботи.

Таблиця 4.4. Методи пошуку ідей

Автор	Найменування методу	Рік видання
Великобританія		
Е.Матчетт	Фундаментальне проектування	1966
Т.ейлоарт	Контрольні запитання	1969
К.Джонс	Функціональне винахідництво	1970
К.Джонс	Розподілене проектування	1972
К.Джонс	Ліквідація тупикових ситуацій	1972
Німеччина		
Ф.Кунце	Метод каталогу	1926
Ф.Ханзен	Організаційні поняття	1953
В.Гільде та ін.	Конференції ідей	1970
І.Мюллер та ін.	Систематична евристика	1970
Х.Еберт, К.Томас	Аналіз витрат на основі споживчої вартості	1971
СНД		
Ю.Соболев	Економічний аналіз та поелементне відпрацювання конструкторських рішень	1950
Г.Альтшуллер	Алгоритм вирішення винахідницьких завдань (АВВЗ)	1956
М.Середа	Скероване мислення	1961
Г.Буш	Семикратний пошук	1964
В.Чавчанідзе та ін.	Психоевристичне програмування інтелектуальної діяльності	1968
А. Половинкін	Використання бібліотеки евристичних прийомів	1969
В.Шубін	Системно-логічний підхід до вирішення винахідницьких задач	1972
Г.Буш	Гірлянди випадковостей та асоціацій	1972
А.Половинкін та ін.	Узагальнений евристичний алгоритм	1976
Р.Повилейко	Десяткові матриці пошуку	1976
М.Заріпов та ін.	Знаходження узагальнених прийомів на основі аналізу описів винаходів	1978
Г.Альтшуллер	Предметно-польовий аналіз	1978
А.Чаус	Аналіз якостей та синтезу технічних вирішень	1979
В.Скоморохов	Аксиоматичний метод понять	1980
США		
Ф.Цвіккі	Морфологічний аналіз	1942
В.Гордон	Синектика	1944
Д.Пойа	Контрольні запитання	1945
Л.Майлз та ін.	Інженерно-вартісний аналіз	1947
Р.Кроуфорд	Контрольні запитання	1954
Франція		
А.Моль	Матриці відкриттів	1955
І. Бувен та ін.	Інтегральний метод „Метра”	1972

Різновидами методу мозкового штурму вважаються: критична мозкова атака, тіньовий мозковий штурм, «нарада піратів» та метод 635. Так при критичній мозковій атаці процес пошуку ідей здійснюється у два етапи. Спочатку виявляються всі можливі недоліки про-

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

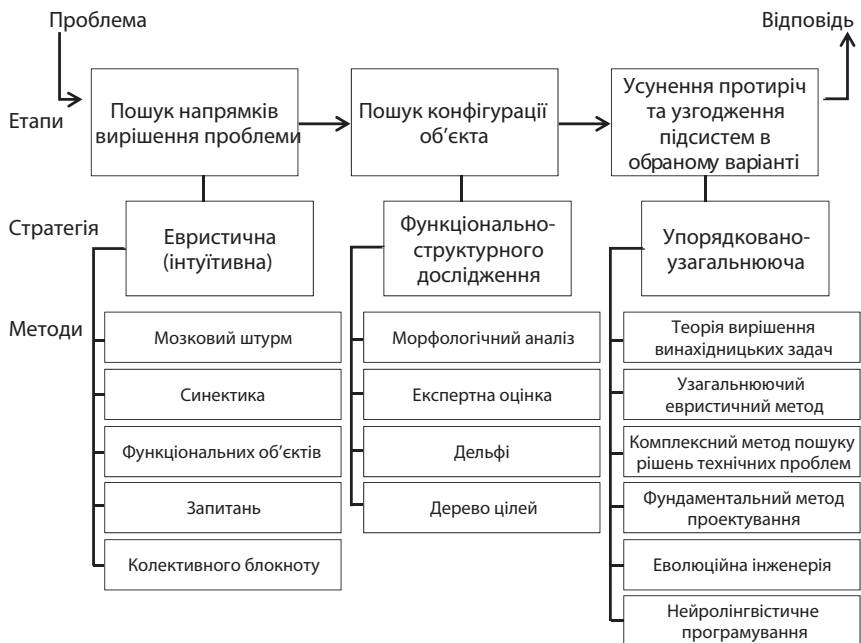


Рис. 4.9. Типи задач, пошукові стратегії та методи пошуку

блеми. На підставі знайдених недоліків та слабких місць пропонують шляхи їх усунення, тобто триває обговорення за традиційною схемою мозкового штурму. Даний метод, відображаючи повніше недоліки, дозволяє знаходити більшу кількість нових рішень проблеми.

Тіньовий мозковий штурм – зорієнтований передусім на розвиток згенерованих ідей. Метод дозволяє залучити до генерування креативних ідей всіх учасників процесу без обмежень. Під час проведення тіньового мозкового штурму колектив розподіляють на дві, або більше груп. Перша група це активні генератори ідей із 5-10 чоловік, які працюють за правилами звичного мозкового штурму. З решти учасників формується одна або декілька груп «тіньового управління». Учасники «тіньового управління» фіксують найкращі з їх погляду ідеї, що висувуються першою групою, і потім аналітично їх опрацьовують.

Метод «нарада піратів» найкраще використовувати для вирішення проблеми в умовах дефіциту інформації та часу. Автори

методу – В. Гильде, К. Штарке (Східна Німеччина, 1970). Правилами проведення передбачено, що заздалегідь встановлюється черговість виступів від «юнга» до «капітана», тобто від молодшого до старшого за рангом. При цьому кожен висловлюється тільки після звернення до нього «капітана» (модератора). Генерація ідей чергується з критикою (також після команди модератора). Критикувати, а потім і захищати відібрані ідеї повинні всі. На завершення роботи «капітан» підводить підсумок.

Метод 635 означає: шість учасників, три пропозиції, п'ять передач по колу. Шість учасників письмово пропонують як мінімум по три пропозиції щодо вирішення проблеми протягом 5-7 хвилин. Пропозиції передаються по колу. В результаті 18 вихідних пропозицій, опрацьовуються п'ять разів з різних зрізів та точок зору.

За переконанням Е. де Боно, концепція мозкового штурму була спробою створити розкуті умови, за яких легше генерувати ідеї, не боячись критики. Однак він не передбачає серйозних навичок творчого мислення. З таким методом генерування ідей формується хибна теза, що справжня креативна ідея – це приголомшлива божевільна річ. Даний метод потрібно використовувати для модернізації чи поліпшення продукту, технологій обслуговування, розв'язання поточних проблем. Водночас, акцентуємо, що брейнстормінг – колективний метод генерації ідей, але не завжди колективний процес творчості ефективніший ніж особистий. Недоліками методу вважається:

- величезна кількість ідей, яка не гарантує появи «необхідної» ідеї;
- зважаючи на відсутність аналітичного етапу, мозковий штурм може генерувати яскраві, оригінальні ідеї, але не завжди стратегічно слушні;
- цей метод не призначений для вирішення складних проблем, для яких необхідне проведення досліджень ринку, спеціальні знання щодо продукту або технічна підготовка.

Метод каталогу («метод випадкових об'єктів»), засновник – Ч. Вайтинг (США. 1926) передбачає пошук нових ідей шляхом приєднання до існуючої продукції властивостей або ознак інших випадкових об'єктів. В результаті можуть виникати незвичайні комбінації шляхом вільних асоціацій. Подібний метод розробив і Г. Буш і назвав його

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

«гірлянди випадковостей та асоціацій». Перевагою цих методів генерації ідей вважається можливість нестандартного сприйняття оточуючого середовища, розгляд існуючої проблеми з різних форматів.

Синектичний метод («синектика» в перекладі з грецької означає суміщення різнорідних елементів) розроблено У. Гордоном (США, 1976). Він передбачає розглядати проблему групою 7–9 осіб. Керівник виконує роль «клієнта» підприємства, висуває проблему, пояснює її суть. А інші після нетривалої спільної наради пропонують варіант розв'язання. «Клієнт» його аналізує, висловлюється щодо його позитивних та негативних моментів. Потім учасники знову радяться і пропонують інше рішення, яке так само аналізується. Пропозиції висуваються доти, доки не буде знайдено прийнятне рішення.

Метод контрольних запитань, запропонували Д. Пойа, А. Осборн, Т. Ейлоарт. Цей метод передбачає відповіді на запитання, які можуть нашо вхнути на цікаву ідею. Метод ефективний, якщо розробник має багату уяву, вміє абстрагуватися від стереотипів. Список запитань може бути наступним:

- чи можна знайти для існуючого продукту інший спосіб використання?
- чи можна адаптувати існуючий продукт до інших ситуацій (інший графік, ритм, порядок)?
- чи є вже щось подібне?
- що можна скопіювати?
- що можна змінити (колір, зміст, рух, запах, форму)?
- чи можна додати ще якісь компоненти чи збільшити (час, частоту, потужність, розмір)?
- чи можна прибрати якісь характеристики чи зменшити (зробити нижче, коротше, легше)?
- чи можна замінити іншим (замінити інгредієнти, змінити матеріал чи джерело енергії)?

Метод колективного блокноту являє собою письмову форму фіксації ідей у «блокнот», який знаходиться у певному місці (наприклад, на полиці при вході в офіс). Кожний працівник може запропонувати власний варіант рішення, а у подальшому найвлучніші виносять на загальне обговорення.

Метод розкладання на частини, передбачає формування переліку основних характеристик ідеї чи предмета і розглядається кожна окремо з метою її удосконалення. Кожну характеристику розглядають і пропонують її змінити певним чином. Незважаючи на те, що ідей може бути багато, недоліком цих евристичних методів є відсутність гарантії, що рішення буде оптимальним. Систематичний пошук містить менше можливостей для творчих злетів, натомість дана стратегія вирішення проблеми дозволяє більшою мірою охопити досвід, формалізувати ідеї і провести функціонально-структурне дослідження проблеми з використанням сучасного інструментарію менеджменту ідей.

Метод написання сценаріїв передбачає письмовий опис методів і уявлень про проблему. Спершу його зміст окреслює логічну послідовність подій чи варіанти вирішення проблеми, потім передбачає проведення аналізу проблеми і розробки пропозицій щодо її розв'язання. Цікаво, що кожний експерт готує сценарій індивідуально, а потім узгоджує його з думкою інших фахівців та керівників. Складання сценарію вирішення проблеми дозволяє у деталях та в часі відслідковувати послідовність дій, які мають бути виконані, допомагає з'ясувати та врахувати критичні й вузлові моменти, що можуть виникнути у процесі прийняття рішення. Складений сценарій може бути використаний і як модель процесу. Якщо він призначений для опису, рекомендується залучати спеціальну комплексну групу, яка складається із фахівців різних профілів. Завдяки цьому сценарій стає багатограним, дозволяє врахувати аспекти, пов'язані із перебігом процесу, відносно якого має прийматися рішення. Перевагою методу є наявність кількісного техніко-економічного або статистичного аналізу із попередніми висновками та прогнозами. Група розробників отримує доступ до необхідної інформаційної бази.

До функцій спеціалістів щодо виконання сценарію належать:

- консультаційна допомога керівникам підприємства;
- визначення закономірностей роботи підприємства;
- аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників;
- створення інформаційної бази, що сприятиме ефективному вирішенню проблеми.

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

Існує багато методів експертних оцінок (розроблені вітчизняними ученими В. Глушковым, Г. Добровим, Є. Жариковим, Є. Суїменко, Є. Головахою та ін.). До них відносять, зокрема, методи виявлення думок за допомогою анкетування. Опитувати можна різні категорії респондентів: співпрацівників, ділових партнерів, кінцевих споживачів тощо. Опитувальний аркуш може скеровувати думку в заданому напрямку, тобто слугувати своєрідним вказівником бізнесових ідей. Запитання можуть стосуватися конкретної діяльності підприємства або бути загальними, скажімо, по дизайну, фінансах, маркетингу. Широко використовується так званий опитувальний аркуш Осборна, особливістю якого є наявність підзаголовків; «використовувати за іншим призначенням», «адаптувати», «модифікувати», «зменшити», «замінити», «реорганізувати», «комбінувати» тощо. З одного боку, це допомагає респонденту, з іншого може обмежити творчі здібності внаслідок звуження опитування. Вибір методів проведення експертних опитувань, прийомів обробки результатів залежить від конкретних цілей тощо.

Популярним методом експертної оцінки вважається метод «Делфі». Спершу він використовувався в якості альтернативного інструменту для доповнення методів мозкового штурму. Проте досить швидко метод став застосовуватися ще й як засіб підвищення достовірності опитувань, оцінюванні дерева цілей, розробки сценаріїв. Метод виник у 1950-1960 рр., характеризується заочністю, багаторівневістю та анонімністю. Перевагами цього методу вважають високу достовірність результатів внаслідок зворотного зв'язку, багатоетапності оцінювання і можливості ознайомлення з оцінками колег між турами. В удосконалених методиках його проведення, експертам присвоюються вагові коефіцієнти значущості думок, які визначаються за результатами попередніх турів. Однак передбачена процедура обґрунтування власної думки, яка не співпадає з іншими, може спричинити ефект конформізму (зміна поведінки або думки людини в результаті реального чи уявного тиску групи). Нині метод комбінують з іншими (морфологічним, мережевим, комп'ютерною алгоритмізацією). Також підвищує його ефективність поєднання з діловою грою, коли експерт стає на місце керівника проекту.

Методи експертних оцінок не можна вважати досконалими через комплекс причин. Якщо розглядається проблема в умовах об-

меженості інформації, достовірність знижуватиметься. Крім того, не завжди звертають увагу на окремі думки, які істотно відрізняються від загалу, а це може призвести до того, що слушна ідея «загубиться». Узагальнена групова думка не завжди є правильною. Отже, краще налагодити систематичну роботу з експертами та комбінувати кілька методів.

Метод «дерево цілей», розроблений У. Черменом, передбачає наявність ієрархічної структури (рис. 4.9).

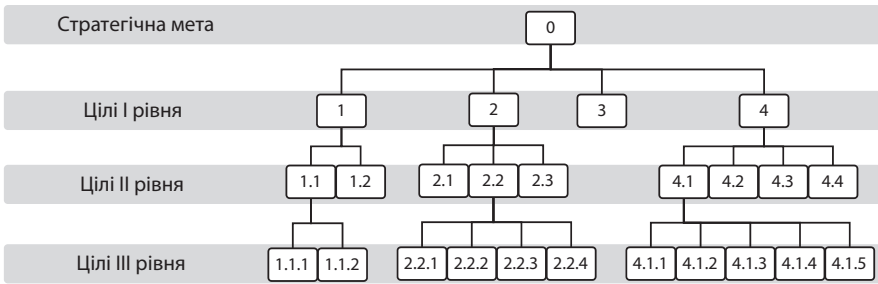


Рис. 4.10. «Дерево цілей» проекту

«Дерево цілей» можна визначити як «матричний каркас» проблеми. У випадку використання цього методу для розробки та ухвалення управлінського рішення його називають «дерево рішень», ще відомі такі різновиди, як «дерево проблеми», «дерево розвитку», «прогнозний сценарій».

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної стратегічної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії (рис.4.10). Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція, розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати стратегічну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Універсальних алгоритмів побудови «дерева цілей» не існує, вони залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, розробника, поставлених завдань та їх взаємозв'язку. Гори-

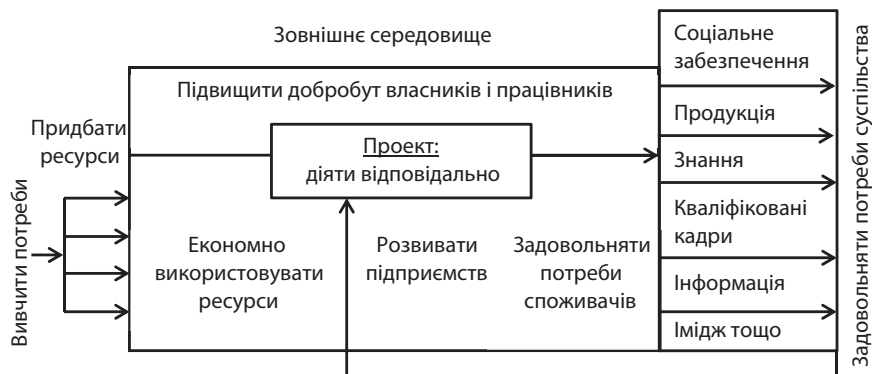


Рис. 4.11. Модель цілей проекту

зонтальна координація забезпечує ефективне використання виробничого потенціалу, вертикальна використовується для узгодження напрямків діяльності з урахуванням конкурентних переваг.

Метод морфологічного аналізу складних проблем розроблений швейцарським астрономом Ф. Цвіккі у 30-х роках ХХ ст. і тому має ще другу назву – метод Цвіккі. Він передбачає вивчення внутрішньої структури системи. Ідея морфологічного стилю мислення походить ще від давньогрецьких філософів Аристотеля і Платона, а в середньовіччя моделі механізації мислення Р. Луллія. Відправними точками морфологічного аналізу дослідник вважає:

- рівнозначний інтерес до всіх об'єктів морфологічного моделювання;
- ліквідацію обмежень і оцінок, доки не буде отримана повна структура досліджуваної сфери;
- максимально точне формулювання поставленої проблеми.

Метод включає наступні етапи: 1) формулювання завдання із зазначенням умов та обмежень; 2) складання структури об'єкта і його функцій як основи для розв'язання проблеми; 3) складання можливих варіантів реалізації окремо за кожною характеристикою; 4) оцінка всіх отриманих варіантів розв'язання проблеми; 5) вибір найбільш гармонійного варіанту розв'язання проблеми.

Ф. Цвіккі також розробив такі методи морфологічного моделювання, як систематичне покриття поля, заперечення і констру-

ювання, методи морфологічної скрині, екстремальних ситуацій, узагальнення тощо. Основна ідея морфологічного підходу – систематично знаходити всі можливі варіанти розв'язання існуючої проблеми шляхом комбінування основних структурних елементів системи або їх ознак. При цьому система або проблема може розбиватися на частини різними способами і розглядатися в різних аспектах. Різновидами морфологічного аналізу виступають також функціональне конструювання (Р. Коллер, Німеччина, 70-ті роки ХХ ст.) та морфологічна класифікація, запропонована українським ученим В. Одріним.

Матриця відкриттів (А. Моль, Франція, 1955), десяткові матриці пошуку (Р. Повілейко, 1976), полягають у складанні матриці. Всі змінні заносяться у таблицю і намагаються скомбінувати їх по-новому. У ліву колонку вносять об'єкти впливу, а в горизонтальний верхній рядок – можливі способи впливу (змінюючі заходи). Потім вільні клітинки заповнюються можливими засобами впливу на об'єкт певними варіантами даного способу. Перевагами методу є можливість цілеспрямовано формувати як об'єкти впливу, так і способи, а далі систематично досліджувати різні варіанти.

Клас комбінованих алгоритмічних методів ґрунтується на стратегії логічного пошуку. Системний пошук призначений для систематичного дослідження об'єкта. Стратегія пошуку вирішення проблеми заснована на складанні n -мірної матриці за ознаками досліджуваного об'єкта. Комірки на перетині рядків і стовпчиків відображають всі можливі варіанти вирішення проблеми. Системні методи відрізняються лише реалізацією дослідження структур і функцій об'єктів і відносяться до методів математичного аналізу.

До класу комбінованих алгоритмічних методів належать:

- теорія вирішення винахідницьких задач (Г. Альтшуллер);
- узагальнений евристичний метод (О. Половинкін);
- комплексний метод пошуку рішень технічних проблем (Б. Голдовський);
- фундаментальний метод проектування (Е. Метчетт);
- еволюційна інженерія (С. Пушкарьов);
- нейролінгвістичне програмування (Дж. Гріндер, Р. Бендлер).

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

Пошук рішень з використанням цих методів є системним і цілеспрямованим. Таким чином, вирішення задачі залежить від характеру завдання, ступеня повноти і достовірності вихідної інформації та особистих якостей розробника: від його здатності орієнтуватися в інформаційному середовищі, ступеня володіння методологією пізнання і творчості.

Крім прямого продукту творчої діяльності, що відповідає поставленій меті, виникає і побічний, який у певний момент може проявитися як підказка, що призведе до інтуїтивного рішення.

Проблеми менеджменту ідей до певної міри вирішуються при інтегральній роботі з групою фахівців, яка включає дослідників, розробників і експертів-консультантів. Ця група фактично створює координаційний механізм, за допомогою якого згладжуються суперечності між фахівцями, інвесторами, споживачами. Роль експертів-консультантів, у тому числі фахівців з організації виробництва, торгівлі, маркетингу, фінансів, полягає у задоволенні вимог виробництва, споживачів, післяпродажного обслуговування, необхідних для успішної реалізації продукції на ринку. Для ефективної роботи експертного органу необхідна наявність осіб, які виконують ролі ерудита, генератора ідей і критика. Без генератора і критика ерудит перероджується в догматика, без ерудита і генератора ідей критик стає безплідним песимістом. Робота буде малопродуктивною, якщо в організації не враховувати закономірності колективної творчості і не застосовувати методичні прийоми активізації пошуку оптимального розв'язання проблеми.

Нині при пошуці та менеджменту бізнесових ідей, набирає популярності метод вирішення інноваційних задач, який розробив Генріх Альтшуллер. Він відноситься до аналітичних методів. Розглянутий структурно-функціональний метод системного аналізу вважається його платформою. Основна суть цього методу – виявлення і використання законів, закономірностей і тенденцій розвитку систем (рис. 4.11).

На рис. 4.11 продемонстровано модель методу вирішення винахідницьких задач, що переконливо свідчить про унікальність даного інструменту для пошуку нетривіальних ідей, виявлення і вирішення багатьох бізнесових проблем, вибору перспективних ідей й напрямів розвитку та зниження витрат на їх розробку і виробництво, роз-



Рис. 4.12. Модель методу вирішення інноваційних задач

витку творчого мислення, формування творчої особистості та груп.

До складу методу вирішення інноваційних задач (рис. 4.12) долучають: закони розвитку ідей та систем, інформаційний фонд, багатофакторний (структурний та ресурсний) аналіз, алгоритм вирішення інноваційних ідей (АВІІ), методи розвитку творчої уяви.

Інформаційний фонд складається із: системи стандартів для вирішення інноваційних задач (типові рішення певного класу задач); економічних і соціальних ефектів; прийомів усунення протиріч; ресурси (фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні) та способів їх використання. Інформаційний фонд будується на принципах класифікації та систематизації. Особливу актуальність отримав банк негативних ефектів, тому що за останні десятиліття виявилось багато «віддалених» наслідків забруднення навколишнього середовища та інформаційної складової, що створює потенційну загрозу існуванню життя на Землі.

Алгоритм вирішення інноваційних ідей це чітка програма дій (для певної задачі), яка являє собою програму (послідовність дій) з

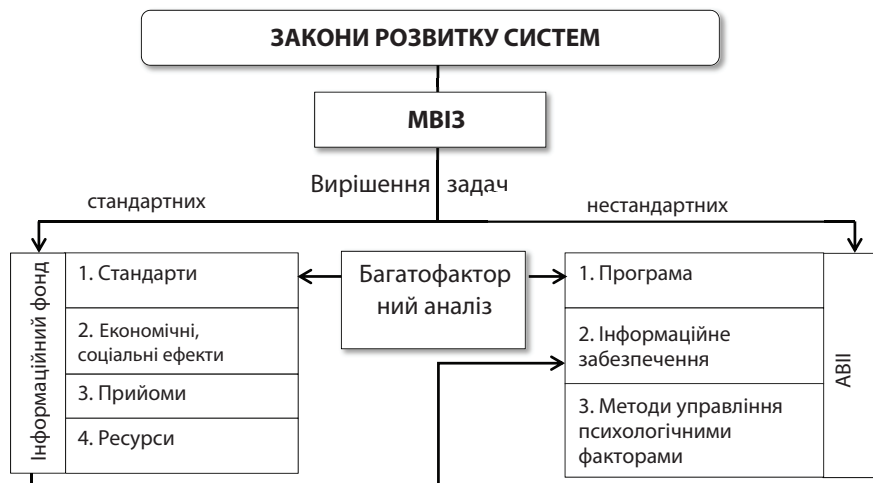


Рис.4.13. Структурна схема методу вирішення інноваційних задач

виявлення і вирішення протиріч. Він включає: власне програму, інформаційне забезпечення і методи управління. Багатофакторний аналіз дозволяє представити структурну модель вихідної системи, виявити її властивості, за допомогою спеціальних правил перетворити модель задачі, отримавши тим самим структуру рішення, яке усуває недоліки вихідної задачі.

Методи розвитку творчої уяви дозволяють зменшити психологічну інерцію при вирішенні творчих завдань. Останнім часом почали розвиватися теорії розвитку творчої особистості і творчих колективів. Фактично, метою методу вирішення інноваційних задач є формалізація репродуктивного компоненту творчого процесу, вибір найбільш ефективної тактики пошуку рішень замість тактики спроб і помилок. Цей метод «... дає правила організації мислення за багато-екранною схемою»[72].

Метод вирішення інноваційних задач являє собою один із сценаріїв розв'язання бізнесових проблем, що містить такі етапи: аналіз задачі та її моделі; визначення ідеального кінцевого результату і протиріччя; аналіз оптимального використання ресурсів; пошук аналогів у базі знань; коригування завдання; аналіз якості отриманого рішення; перевірка фактичного сценарію вирішення на новітність.

Даний алгоритм мало відрізняється від переліку етапів процесу прийняття складних бізнесових рішень. На першому етапі розглядаються обмеження і цілі завдання з виявленням протиріччя. У результаті отримують модель задачі, аналіз якої дозволяє виявити оперативну зону конфлікту (другий етап). На третьому етапі формується образ ідеального рішення і обмежень, що заважають його досягненню. На четвертому виконуються планомірні операції зі збільшення ресурсів та їх оптимального використання. Тобто етапи 3 і 4 являють собою ітеративний структурно-функціональний аналіз-синтез з орієнтацією на пряму задачу, або пошук оптимального варіанту рішення.

Практичним прогресом при використанні методу вирішення інноваційних задач вважається використання банків знань (інформаційного фонду), що дозволяє більш успішно вирішувати проблеми у взаємозв'язку з екологічними, соціальними, технологічними вимогами.

Поняття єдності і боротьба протилежностей відображають загальний закон розвитку, за яким рішення знаходиться методом циклічно повторюваного структурно-функціонального синтезу-аналізу, тобто так, як це відбувається і в самому житті.

За допомогою методу вирішення інноваційних задач вирішуються відомі і невідомі типи завдань. Відомі (стандартні) типи бізнесових завдань вирішуються з використанням інформаційного фонду, а невідомі (нестандартні) – із застосуванням алгоритму вирішення інноваційних ідей. З накопиченням досвіду, клас відомих типів завдань поповнюється рішеннями і структурується.

Сьогодні розроблені комп'ютерні програми, які забезпечують інтелектуальну допомогу при вирішенні бізнесових завдань, а також виявлення та прогнозування небажаних подій і явищ.

Розглянемо детальніше окремі розділи методу вирішення інноваційних задач (табл. 4.6), позначивши цифрами черговість (міру важливості) елемента для певної функції. Знаком «→» помічені елементи, які для даної функції не виконуються. Нині на основі статистичних даних почали розвиватися методи активізації мислення, типові напрями пошуку рішень (типові прийоми) і засоби розробки технічних рішень.

Особливості завдань забезпечують можливості для розкриття різних стратегій творчої діяльності. Стратегія інтуїтивного пошуку –

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

це послідовне висування і перевірка ідей, гіпотез без доведення коректності кожної висунутої ідеї.

Стратегія систематизованого пошуку передбачає формулювання, визначення всіх можливостей у контурі заданої ситуації, перевірку та фільтрацію помилкових варіантів.

Таблиця 4.5

Функції та структура методу вирішення інноваційних задач

Функції	СТРУКТУРА												
	Закони розвитку	АВІІ	Багатофакторний аналіз	Інформаційний фонд						Методи розвитку творчості			
				Стандарти	Ефекти				Приклади	Ресурси	Уяви	Особистості	Колективів
					економічний	соціальний	технологічний	інноваційний					
1. Прогнозування розвитку ідей та систем	1	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Пошук завдання	1	-	2	1	3	3	3	3	1	3	1	-	-
3. Вибір завдання	2	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Вирішення завдання	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	-	-
5. Оцінка вирішення	1	2	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Розвиток творчої уяви	2	-	-	-	-	-	-	-	3	2	-	-	-
7. Розвиток творчої особистості	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
8. Розвиток творчих колективів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Стратегія упорядкованого спрямованого пошуку означає логічний аналіз причин негативного явища. Зазвичай при розв'язанні певних бізнесових проблем використовуються комбінації різних стратегій або їх складових частин.

При недостатності інформації на початковому етапі переважно використовують інтуїтивні методи, а вже більша кількість вхідної інформації дозволяє залучати логічну компоненту (рис. 4.13).

У процесі вирішення творчих бізнесових завдань проявляється діалектичний взаємозв'язок логічного та ірраціонального. Логічним шляхом формулюються передбачення, задуми, програми рішень, водночас накопичується необхідний вхідний матеріал та проміжні результати для вирішення творчого бізнесового завдання.

В даному випадку вирішальним є власне поєднання творчості з науковими досягненнями, гнучке адекватне уявлення про творчість.

Ключовою проблемою менеджменту ідей вважається поетапне визначення найімовірнішої зони пошуку рішення. Випадковий набір методів (прийомів) не є ефективним. Процес пошуку рішення в залежності від складності завдань повинен бути багаторівневим і з такими визначеннями, як обмеження, властивості і відносини.

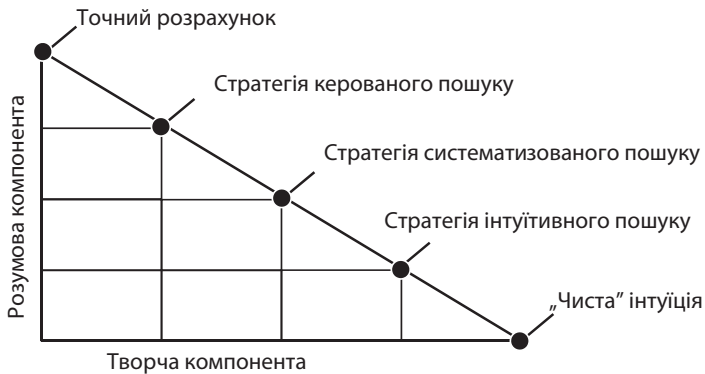


Рис. 4.14. Модель взаємозв'язків стратегій творчої діяльності [20, с. 74]

Для того, щоб методи працювали узгоджено, необхідна відповідна класифікація типових прийомів (табл. 4.7).

Наведемо кілька відомих прийомів, які представлені у відповідності до наведеної класифікації. Структурні перетворення – кількісні перетворення проблеми – «принцип подрібнення»: розділити проблему на незалежні частини; зробити проблему структурованою; збільшити ступінь подрібненості об'єкта. При використанні принципу винесення: відокремити від проблеми зайву частину (характеристики) чи виділити потрібну частину (характеристики). Використовуючи принцип об'єднання: з'єднати однорідні чи призначені для суміжних операцій задачі; об'єднати в часі однорідні чи суміжні операції.

Застосовуючи принцип універсальності: завдання вирішує кілька різних проблем, завдяки чому відпадає необхідність в інших діях.

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

Якщо від застосування цих принципів неможливо одержати 100 відсотків необхідного ефекту, треба намагатися одержати «трохи менше» чи «трохи більше». Задача при цьому може істотно спроститися.

Таким чином, на прикладі даної класифікації видно, що прийоми креативного пошуку бізнесових рішень можна поділити за певними розділами та підрозділами, але інколи готових прийомів для вирішення тієї чи іншої проблеми взагалі не існує. Типові прийоми винахідник має розглядати лише як основу для прийняття рішень, яку необхідно самостійно і безперервно поповнювати. Доступними і найпоширенішими прийомами пошуку рішень є: аналогія, інверсія, емпатія, фантазія.

Ідеї для впровадження можна одержати шляхом подібного рішення з іншої сфери, підказки виникають із літературних джерел або елементи живої природи здатні наштовхнути на цікаву ідею.

Для використання методу аналогій необхідно вивчити основні принципи і конструктивні особливості проблеми. Потім перенести властивості прототипу до потрібної сфери, але скорегувати, врахову-

Таблиця 4.6

Класифікація прийомів пошуку рішень

Розділи верхнього рівня	Підрозділи
Структурні перетворення (категорія простору і зв'язків)	<ul style="list-style-type: none">➤ кількісне перетворення частин об'єкта;➤ якісні перетворення об'єкта;➤ вибір конституції та матеріалу;➤ вибір форми;➤ вибір кольору;➤ вимірювання;➤ вибір посередника.
Функціональні перетворення (категорія часу і послідовності)	<ul style="list-style-type: none">➤ періодична послідовність станів (дискретна, гармонійна);➤ вкладені цикли (календар часу);➤ безперервність функціонування;➤ імпульсні, одноразові дії;➤ обертальний рух.
Структурно-функціональні перетворення	<ul style="list-style-type: none">➤ вага;➤ універсальність;➤ вибірковість;➤ оперативна зміна параметрів;➤ самообслуговування;➤ зворотний зв'язок;➤ час життя об'єкта;➤ економічні технології;➤ інтенсифікація процесів;➤ принцип навпаки.

ючи матеріали, технології тощо. Водночас, зауважимо, що хоча аналогія є надзвичайно плідним джерелом ідей, проте, її не можна використовувати повсякчасно. У бізнесі дуже поширена практика, коли продукція виготовлена невідомими підприємствами, які імітують відомі бренди, однак вона не завжди виправдана. Також трапляється, що підприємство-лідер продає комплектуючі іншому, а воно змінює певні параметри чи знаходить інше застосування.

Метод інверсії – зворотний до аналогії, означає виконати навпаки. Наприклад, якщо певний об'єкт розташований горизонтально, розглядається доцільність вертикального розташування; рухома частина замінюється на нерухому, розтягування на стискання тощо. Так інверсні предмети – це радіоприймач і передавач. Аналогічно винайшли біговий і плавальний тренажери, ескалатор. Існує декілька видів інверсій: функціональна, структурна, параметрична, просторова, зв'язку. Функціональна полягає у виготовленні продукту із зворотною функцією (притягування-відштовхування, нагрівання-охолодження). Наприклад, сконструювали піч-гриль, де рухається не їжа, а гарячі потоки повітря обертаються навколо неї.

Структурна інверсія пов'язана зі складовими частинами системи (мало-багато, суцільна-дискретна, ієрархічна-пласка). Так, електронна апаратура раніше складалася із множини блоків, а процесор замінив багато елементів. Технічні управлінські засоби були за окремими функціями, а нині – багатофункціональні. Параметрична інверсія ґрунтується на протилежних параметрах (довгий-короткий, твердий-м'який). Наприклад, замість нагрівання у медицині для дезінфекції застосовують сильне заморожування.

Наступним різновидом даного методу виступають інверсні зв'язки (є зв'язок – немає, позитивний – негативний). Приміром, на цьому принципі побудований телефонний зв'язок. Просторова інверсія ґрунтується на істотній зміні предмета у просторі. Цей прийом використовується у дизайні побутових приладів (навісний холодильник, пральна машина з різним розташуванням барабану), при будівництві хмарочосів. Часова інверсія базується на змінах проміжків часу: швидко – повільно, минуле-майбутнє. До цієї категорії також належить тенденція зміни аналогової техніки на цифрову.

Емпатія – наступний метод розробки креативних бізнесових ідей.

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

Він є ототожненням себе з іншою особою (кажуть «влізти в чужу шкіру»). Проектувальник ототожнює себе зі споживачем. Завдяки перетіленню можуть виникати думки про нові функції чи удосконалення.

Креативність і фантазія тісно взаємопов'язані. Прийом фантазії дозволяє уявити нездійсненні події, фантастичні рішення можуть наштовхнути на те, що може привести до нового реального результату. Приміром, альтернативні види енергії (біопаливо, розкладання біологічних відходів) ще донедавна були фантастичними. Вже не викликає здивування технічна продукція, управління якою здійснюється не натисканням кнопок чи ручок, а голосовими командами. Нині опрацьовуються можливості транспортування шкідливих відходів на інші планети.

Необхідність менеджменту ідей виникає тоді, коли існує нагальна потреба у нових ідеях, бо без них настане криза. Однак навіть якщо ситуація не настільки драматична, ідеї можуть принести нові вигоди і переваги. Отже, менеджмент ідей найчастіше використовується, якщо потрібно чи удосконалити бізнес чи знайти свою нову нішу. Під удосконаленням ми розуміємо менше витрат ресурсів та екологічність. Удосконалення має декілька напрямів, передусім, виправлення недоліків. У цьому дуже активні японські працівники: в середньому триста ідей порівняно із середньостатистичними десятьма. Тому й набула поширення концепція всеосяжного управління якістю TQM. З іншого боку, правильне рішення можна знайти, використовуючи не творчість, а лише досвід, нову технологію, раціоналізм та логіку.

Крім удосконалення, менеджмент ідей потрібен при розв'язанні проблем. Корисно поглянути на проблему з іншої точки зору. Підприємець спершу ставить задачу, а потім шукає шлях розв'язання.

І ще одна причина застосування менеджменту ідей створення цінностей і проектування бізнесових можливостей. В сучасних умовах конкуренція все більше проявляється не в цінових формах, а у вищій кваліфікації, досконалішій системі розповсюдження, високій репутації і створенні нової системи цінностей.

Внаслідок напруженого темпу життя ми не маємо часу на паузи у формі складної розумової діяльності, але вона приносить користь, якщо ми замислюємося над питаннями, чи можна зробити це інакше, чи маємо альтернативні можливості. Цей простий метод спонукає до

того, що менеджмент ідей стає звичним і розвиває творчі навички.

Фокусування – елемент творчості, який полягає у концентрації на постановці задачі. Це просте фокусування на тому, на що інші не звертають увагу, адже інколи ідеї просто «валяються під ногами», а їх ніхто не помічає.

Здатність замислитися – є важливим навиком творчого підходу до бізнесу, а його відсутність різко знижує ефективність бізнесу. Цей прийом люди рідко використовують, тому що звикли до того, що увагу слід приділяти нагальним серйозним проблемам. А якщо їх не існує, то й немає на що реагувати. Е. де Боно у роботі «Шість капелюхів мислення» поділяє фокусування на два види: на сфері дії та на меті. Він наводить приклади використання цього прийому:

1. Зрозуміла певна потреба або мета. Мета або завдання визначені з самого початку. У нас є чудова можливість застосування творчого мислення. Завдання може бути обрано самостійно або запропоновано для вирішення іншою особою.

2. Перегляд звичних проектів чи операцій. У даному випадку ми не маємо певного завдання або проблеми. У нас є намір переосмислити деякі проекти чи операції. Ці проекти можна поділити на дрібні й зручні для розгляду зони уваги та об'єкти фокусування, до кожного з яких по черзі застосовується нестандартне мислення. Таким чином можна розглядати будь-який існуючий проект. Тип фокусування можна обирати на власний розсуд – як фокусування на області дії, так і фокусування на цілі.

3. Чутливе до ідей місце. Слово «чутливий» означає, що в даному місці нова ідея принесе значний ефект. Про чутливе рульове управління ми говоримо, коли найменший поворот керма змінює напрям руху автомобіля. Світлочутлива плівка реагує на найменше світло. Нам потрібно знайти місце, яке миттєво реагуватиме на зміну ідей або концепцій. Цей пошук – проект, який є цінним власне як такий. Коли нам вдається знайти щось схоже, ми намагаємося розробити нові ідеї, що належать до цієї чутливої сфери. Від «перегляду» така дія відрізняється тим, що в попередньому випадку у нас не було відчуття величезного потенціалу нової ідеї. Ми звертали увагу на існуючий проект просто тому, що він є.

4. Влучність. Цей випадок близький до творчої паузи і простого

фокусування. Він належить до «інвестиційної» сторони творчості. Час від часу ми можемо фокусуватися на чомусь без будь-якої причини, просто тому, що нам цього хочеться. До того ж, ми бажаємо мати здатність зосереджуватися на чомусь, без будь-якої на те необхідності. Завдяки цьому ми можемо зосереджуватися на таких предметах, на які інший не звернув би уваги.

Множинні проблеми фокусування можна розбити на низку дрібніших проблем чи проектів. Наприклад, ми маємо потребу в нових ідеях щодо автобусного сервісу. Розіб'ємо цю проблему на наступні проекти обладнання, управління рухом, розклад, ринок, «години пік», навчання водіїв, конфігурація автобусів тощо. Якщо ми розбиваємо загальне фокусування на більш дрібніші частки, далі можна використовувати класичний метод лінійного аналізу, але при цьому не обов'язково дотримуватися чіткого поділу між окремими типами фокусування – навпаки, їх перетин дає певні переваги.

Таким чином, менеджмент ідей необхідний для пошуку оптимальних рішень. Ви маєте широкі можливості щодо вибору із запропонованих методів для розв'язання своїх специфічних бізнесових проблем.

4.4. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ЗМІНА ЦІННОСТЕЙ ТА ОРІЄНТИРІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сьогодні цифрова економіка зумовлює, те, що лідерів ринку визначає не багаторічна історія успіху, не вартість нерухомості та активів, не кількість патентів чи доступ до капіталу, а здатність змінюватись та адаптувати свій бізнес до нових умов. Цифрові технології, що з'явилися протягом останнього десятиліття, допомагають знайти джерела підвищення ефективності та можливості стрімкого конкурентного розвитку підприємств. Водночас, вони вимагають змінити існуючі моделі управління, переформатувати комунікації, технології та організаційну структуру підприємств на основі нових цінностей, пріоритетів та орієнтирів, що ґрунтуються на партнерстві, клієнтоорієнтованості, інноваційності та синергії.

Проблемам становлення цифрової економіки та трансформаційним процесам, що відбуваються в економічному просторі під її впливом, значну увагу приділяли вітчизняні та зарубіжні дослідники,

зокрема: І. Ансофф, Р. Акофф, В. Апалькова, С. Веретюк, С. Войтко, В. Геєць, П. Дойль, П. Друкер, С. Коляденко, І. Карчева, Б. Кінг, Р. Ліпіс, Л. Лямін, А. Томпсон, Е. Тоффлер, В. Трубілін, В. Фіщук, К. Шваб та ін. Незважаючи на численні наукові дослідження поза межами обговорення науковою спільнотою залишаються проблеми щодо виявлення впливу цифровізації суспільства на зміну цінностей та орієнтирів інноваційного підприємництва.

Поняття «цифрова економіка» Дон Тапскотт увів у науковий вжиток ще у 1995 році. У класичному розумінні цифрова економіка – це економіка, що базується на цифрових технологіях, яку ще називають інтернет-економікою, новою економікою, або веб-економікою. Переважно, науковці, під цифровою економікою розуміють виробництво, продаж і постачання продуктів за допомогою інформаційно-комунікаційних мереж.

Ніколас Негропonte особливість цифрової економіки окреслив, як «перехід від обробки атомів до обробки бітів». В.В. Апалькова переконує, що цифрова економіка є найважливішим двигуном інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку. Томас Месенбург обґрунтував основні складові цифрової економіки:

- 1) підтримуюча інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі);
- 2) електронний бізнес (будь-які процеси, які організація проводить через комп'ютерні мережі);
- 3) електронна комерція (передача товарів он-лайн).

С.М. Веретюк стверджує, що цифрова економіка є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства.

В епоху ринкової економіки і за часів А. Сміта мало сенс розраховувати точку беззбитковості і оптимальні розміри фірм і компаній, для цифрової економіки – це не важливо: компанія може бути дуже маленькою і при цьому успішно розвиватися. Поява Amazon, Netflix, Google, Uber та Apple знищила цілу низку індустрій та відкрила нові ринки. Так, усі ми знаємо приклад компанії Uber, яка не є власником всіх машин, що надають у сервіс, навіть не має ліцензії на послуги таксі, а проте ми бачимо результат. Власник може бути одночасно і

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

керівником, і виконавцем всіх етапів роботи компанії. Головною «цінністю» в цифровій економіці є клієнт – який стає головним в процесі економічної діяльності, тому що без нього немає сенсу в ній самій. Клієнт вибирає товар покладаючись на поради, особистий досвід і рекламу, продавець не має можливості особисто контактувати з покупцем. При цьому реклама все так же має свою вагу, тільки це вже інтернет-реклама, інтернет-мода, інтернет-друзі, інтернет-захоплення тощо [43; 59, с. 175; 45, с. 683].

За рекомендаціями фахівців корпорацій «Telstra» і «Deloitte» [88], необхідними умовами для підприємств, які прагнуть до успішної діяльності в умовах цифрової економіки, вважаються наступні цінності:

- вони інвестують в нові здібності, а не в старі ділові моделі;
- вони високо цінують свої взаємини з клієнтами;
- вони стають більш швидкими і оперативними;
- вони знають своїх дійсних конкурентів;
- вони інвестують в талант.

«Цифрові» технології необхідні для зростання ефективності української промисловості, а в деяких секторах вони стають основою продуктових та виробничих стратегій. Їх перетворююча сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки та обумовлює появу нових продуктів та інновацій. Діджиталізація для України носить позитивний соціальний характер, адже зосереджена на поліпшенні якості інфраструктури соціального забезпечення, якості соціальних послуг, організації прозорості та адресності соціальної допомоги, та скорочення витрат [71, с. 39, 76].

Широке розповсюдження інтернету по Україні дозволить поширити використання цифрових сервісів на багато сфер. Так, збільшення кількості користувачів з 5 млн у 2016 році до 15 млн уже у 2021 дозволить 95% усіх магазинів, салонів, сервісів проводити розрахунки безготівково. Це зменшить витрати на друк паперових грошей і сприятиме виходу економіки з тіні. Зросте продуктивність праці і доходи громадян. Рівень корупції значно зменшиться, бо переважна більшість транзакцій буде проходити в електронній формі і автоматично у кількох реєстрах.

Цифрова сфера може сформувати понад 300-400 тис. нових ро-

бочих місць по усій країні, міста стануть зручнішими, перейдуть на цифрові платформи управління інфраструктурою і сервісом.

За останні два роки в Україні вдалося зупинити економічне падіння, а у 2017 році економіка зросла на 2,3%. Однак подальше прискорення економічного та соціального розвитку можливе лише за умови цифрових перетворень. Більшість учених та урядовців запевняють, що завдяки розвитку цифрової економіки до 2021 року можна забезпечити додаткові 5% до ВВП України [8].

За даними Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ), в Україні загальна он-лайн аудиторія з усіх пристроїв станом на січень 2016 становила 20,2 млн. користувачів, показник проникнення інтернетизації населення становить при цьому 58%. У країнах Європейського Союзу цей показник становить 75%, а в країнах Північної і Південної Америки – 66% [78]. За даними ресурсу Speedtest.net позиції України в світі за показниками якості Інтернет-з'єднання неймовірно низькі: 114-е місце за якістю мобільного Інтернету та 45-е за якістю широко-смугового Інтернету.

Основними напрямками розвитку цифрової-економіки можуть бути:

- здійснення різних транзакцій (торгових і фінансових операцій);
- створення бізнес-порталів для розміщення замовлень і пропозицій;
- пошук постачальників через мережу Інтернет;
- продаж продукції через Інтернет;
- покупка продукції і сировини через Інтернет;
- пошук персоналу через мережу Інтернет;
- розміщення інформації в Інтернет-довідниках;
- створення власного сайту;
- онлайн-реклама;
- впровадження системи Інтернет-банкінгу для роботи з активами в режимі он-лайн;
- створення платіжних механізмів для підтримки торгівлі товарами і послугами;

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

- створення нових форм і інститутів кредитування, інвестування та страхування.

Розвиток цифрової економіки в Україні стикається з великими труднощами. Серед них:

- нестача фахівців;
- перманентна проблема з використанням нелегального і піратського програмного забезпечення;
- порушення авторських прав та інтелектуальної власності;
- повільне впровадження в життя нових інформаційних і фінансових технологій;
- повільна реакція держави на нові перетворення в економіці з використанням ІТ в правовій площині.
- нівелювання ціни цифрового продукту та інтелектуальної власності в цілому;
- відсутність орієнтації виробників ПЗ і інших видів економічної діяльності, суб'єкти яких створюють цифровий продукт, на внутрішній ринок у зв'язку з високим рівнем піратства інтелектуальної власності;
- погіршення іміджу держави і періодичному політичному і економічному тиску з боку провідних економічно розвинених держав;
- ігноруванні локалізації під український ринок провідних виробників ПЗ.

Клієнти живуть в режимі «тут і зараз» – виграє бізнес в режимі online, тобто той, який дає якісний продукт в найкоротші терміни. Нині, 90% не цифрових підприємств зіткнулися зі зростанням конкуренції із цифровими, фактично 87% підприємств включають digital-трансформацію в стратегію розвитку, 40% підприємств-лідерів протягом 5 років будуть витіснені, якщо не піддадуться цифровій трансформації та не переорієнтують свої управлінські моделі на нові цінності та орієнтири.

Нині підприємства мають використовувати не одну, а цілий комплекс інтегрованих цифрових технологій, продуктів та послуг (BioTech, NanoTech, RetailTech, FinTech, LegalTech, InsurTech, GovTech,

BlockChain, Digital marketing, CRM&BPM на платформі bpm'online, Grid-технології, Digital-страхування, ePrescription, TeleHealth). Всі вони мають певну цінність для бізнесу – прискорюють роботу, економлять ресурси, збільшують прибуток, створюють унікальний користувальницький досвід, відкривають принципово нові гілки розвитку. Зовсім необов'язково і навіть протипоказано впроваджувати все і відразу. Мати повний спектр технологій – не мета. Важливо оцінити користь і вірно розставити пріоритети. Цифровізацію варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. Цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до використовуваних інформаційних технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджерам; системам документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків. Драйвером трансформації в управлінні є керівництво підприємства. На цьому етапі необхідно сформувавши спільне бачення: розставити стратегічні пріоритети, визначити цінності та завдання змін.

Digital-стратегія є локомотивом цифрової зрілості. Рішення окремих проблем за допомогою розрізнених технологій менш ефективно, ніж комплексний інтегрований підхід. Впровадження інноваційних технологій задля впровадження, це марна трата грошей і часу. Важливо чітко усвідомлювати, які цілі вирішує кожен крок трансформації, яку користь підприємству приносить та чи інша технологія.

Згадаймо Генрі Форда. Він побудував свою імперію на стандартизації і високій організації. Цей підхід є актуальним донині, адже так можна прискорити бізнес-процеси, зробити їх дешевше і, як наслідок, підвищити прибуток. Управлінська модель «вулику», використовує кастомізовану платформу для взаємодії і спілкування співробітників, управління завданнями, клієнтськими проектами тощо. У штаті «вулика» багато співробітників, які працюють віддалено, але це не важає їм бути повністю залученими в життя колективу і робочий процес. З досвіду такої управлінської моделі – одна зручна форма зворотного зв'язку може збільшити обороти підприємства на 80%. Для оптимізації внутрішніх комунікацій використовують спеціалізоване програмне забезпечення – ERP, системи електронного документообігу, CRM, ВМPS-системи, UPE-платформи з управління ефективністю.

Цікаво, що за дослідженнями ESG (на замовлення Dell EMC), 95%

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

великих підприємств не відповідають вимогам нового цифрового бізнесу, причому 71% підприємств згодні, що втрачають конкурентоспроможність без цифрової трансформації. Успішно трансформовані підприємства в 7 разів частіше називають цифрові технології конкурентною перевагою і джерелом отримання вигоди, а 96% з них майже вдвічі перевиконали свої плани по доходах.

Бізнес вже розуміє, що настав час здійснювати цифрову трансформацію. Водночас, у багатьох підприємств цикл програм до сих пір вимірюється місяцями, якщо не роками; вони використовують ізольовану інфраструктуру і жорстку, застарілу архітектуру – тобто продовжують стикатися з бар'єрами на шляху до цифрової трансформації. Так, 12% підприємств використовують застарілі інформаційні технології, 42% демонструють прогрес в ІТ-трансформації, але мало впроваджують сучасні технології дата-центрів, 41% підприємств використовують і модернізують технології дата-центрів і методи доставки ІТ-послуг, і лише 5% підприємств йдуть в ногу з цифровими перетвореннями.

Нові характеристики економічного простору вимагають перейти від культу ефективності й раціональності до перенесення акцентів на відкритість, демократизацію, соціологізацію, креативність організаційних процесів, нерівноважність та нелінійність управлінських ієрархічних ланцюгів, непередбачуваність і різноманітність траєкторій розвитку підприємств.

Сьогодні, у зв'язку з потребою керівників підприємств мати доступ в інтернет завжди і всюди (концепція Access Anytime and Anywhere) розвиток отримали бездротові мережі. Нині, спостерігається зародження Інтернету речей (Internet of Things, IoT) – екосистеми мільярдів (а за деякими оцінками і трильйонів) автономних пристроїв, що взаємодіють один з одним: датчиків, контролерів, роботів, побутової техніки, автомобілів, верстатів тощо. У недалекій перспективі проглядається те, що називається 5G, тобто набір органічно інтегрованих технологій радіодоступу. Ми знаходимося на порозі неймовірної революції, яка назавжди змінить світ бізнесу. У цьому новому світі кожен управлінець, кожен пристрій, незалежно від того, де вони знаходяться, будуть обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Протягом наступних 10 років управлінські та бізнесові техно-

логії зазнають більше змін, ніж за останні 100 років. «Інтернет речей» невдовзі кардинально змінить стиль діяльності підприємств і змусить переглянути фундаментальні управлінські функції. Економіка запитом буде новою клієнтоорієнтованою популярною моделлю взаємодії бізнесу і споживача.

Сучасним трендом є створення та стрімкий розвиток такого явища, як e-business (бізнес, що ведеться через електронні мережі), зокрема e-commerce (електронна торгівля, електронна комерція). Тепер торгівля ведеться не лише в режимі офлайн, але й за допомогою Інтернет мережі (онлайн). Найдинамічнішим за розмірами придбання та продажу товарів являється B-2-C сегмент електронної торгівлі. Частка світового обороту B-2-C сегменту електронної торгівлі склала 16,8% від сукупної торгівлі послугами.

У наш час кількісне зростання Інтернету поступово набуває принципово нових якісних рис, що уможливорює активний вплив на соціально-економічний розвиток підприємств через різноманітні Web-технології. Автоматизовані пристрої починають успішно інтегруватися в Інтернет.

З наявних тенденцій можна припустити, що невдовзі автономних інтернет-сенсорів стане більше ніж людей з мобільними телефонами. За прогнозами, до 2020 р. сумарна кількість Web-підімкнень пристроїв до Інтернету речей досягне 26 млрд., з них близько 15 млрд. становитимуть стільникові телефони, планшети, ноутбуки і настільні комп'ютери. Водночас, поява інтернет-сенсорів зумовила поширення сенсорів зовнішнього середовища.

Одним з найбільш перспективних інструментів для бізнесу вважаються хостингові та «хмарні» технології. Дані новації дозволяють економити фінанси за рахунок скорочення капітальних інвестицій. Це особливо актуально в наш час, оскільки в останні роки все більше вітчизняних підприємств намагаються мінімізувати інвестиції в розвиток своєї інфраструктури. І хоча «хмарні» технології поки що використовують лише 25% менеджерів вітчизняних підприємств, проте багато з них планують перейти на цю технологію або вивчають її переваги.

Стабільно високий попит на українському ринку на ERP-системи. За оцінками SAP – сегмент великих компаній насичений цими тех-

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

нологіями тільки на 30%. Проте обсяг продаж ERP-систем з кожним роком збільшується, враховуючи те, що вже зараз частка ERP-рішень становить майже 13% усього обсягу українського ринку ПЗ і ІТ-послуг.

Доволі популярною для вітчизняного бізнесу, вважається технологія HANA (High Performance Analytic Appliance), яка дозволяє обробляти та аналізувати великі масиви інформації. Основні бізнес-рішення, які базуються на подібних технологіях, стають більш релевантними.

Бізнесовий світ нині змагається щодо впровадження 5G, п'ятого покоління мобільної мережі. Хоча 5G наслідуватиме 4G і 3G, управлінці покладають на цю мережу значно більше сподівань. Вони очікують, що вона буде інакшою – принципово інакшою, оскільки 5G-інтернет - це не тільки шалена швидкість передачі дані, а й значне пожвавлення економіки, інвестиції в країну, створення нових робочих місць, наповнення держбюджету й нові можливості для підприємств. 5G впливає на економіку, змінюючи звичні управлінські технології і трансформуючи усталені бізнес-моделі.

Основні рушійні сили розвитку 5G можуть бути згруповані в чотири блоки: нові моделі довіри, нові моделі служби доставки, розширений перелік загроз, і збільшення рівня конфіденційності.

Нині, активізація бізнесової діяльності передбачає зростання ступеня відкритості та взаємодії із партнерами. Складність, багатогранність та комплексність такої взаємодії переконує щодо доцільності і ефективності застосування мережевого підходу. Фактично, мережевий підхід є відповіддю на виклики сьогодення, зміни умов діяльності підприємств та їх очікування у невизначеному і насиченому загрозами та інформацією економічному просторі. По суті, він передбачає використання одного із видів горизонтальної інтеграції, що сприяє максимальному залученню наявних ресурсів, освоєнню інновацій, нарощенню компетенцій, конкурентних переваг, інноваційного, виробничого, інформаційного та інтелектуального потенціалу у контурі єдиного багатопольного інформаційно-комунікаційного простору. Серед помітних переваг мережевого підходу слід виділити підвищену організаційну здатність, більш ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, розширення горизонту можливостей щодо розв'язання складних бізнесових проблем

та підвищення якості продукції, послуг, обслуговування, сервісу для споживачів.

Логіка мережевого підходу включає [84]: децентралізацію, синергію, спільність, вільний доступ, піклування про мережеві цінності, максимізацію інноваційності, багатовимірний простір, відсутність розривності, співвідношення технологій, розширення простору інноваційних можливостей.

Кожен бізнес найближчим часом змушений буде або успішно пройти через процеси цифрової трансформації, або розчинитися в архівах пошукових систем. Для кожного підприємства це – зміна організаційної культури та впровадження нових цифрових технологій й комунікацій, що розширюють можливості підприємства та дозволяють формувати власну так звану «екосистему» у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями.

На першому етапі цифрової трансформації організаційних механізмів управління підприємством необхідно:

- впровадження єдиних програм для використання у різних підрозділах підприємства (зокрема, єдиної системи IT- підтримки користувачів – Helpdesk – з єдиними стандартами обслуговування, єдиною IT-інфраструктурою тощо);
- уніфікація операційних процесів у корпоративному центрі й на виробничих підрозділах;
- пілотне впровадження окремих цифрових технологій управління (зокрема, SAP ERP).

Наступним етапом цифрової трансформації управління підприємством має бути розбудова організаційних процесів у всіх структурних підрозділах підприємства.

Для активізації інноваційного розвитку швидка, уніфікована, безпечна і комфортна загальна система обміну інформацією вкрай важлива, особливо для оперативного прийняття рішень, гнучкості та операційної ефективності.

На цьому етапі ключовими напрямками трансформації організаційних механізмів вважаються:

- технологічна автоматизація бізнес-процесів на підприємствах;

Розділ 4. Побудова інноваційного підприємництва на креативній основі

- автоматизація бізнес-комунікацій;
- глибинний розвиток ІТ-інфраструктури;
- впровадження системи бюджетування та єдиного електронного документообігу;
- забезпечення офісів підприємств сучасними ІТ-інструментами та механізмами: новими каналами зв'язку, мережами, центрами обробки даних і серверами;
- перехід на хмарний серверний простір.

Акцентуємо, що зберігання інформації на віддалених серверах або в «хмарі» – одна з основних світових тенденцій в ІТ-галузі, воно дозволяє, з одного боку, надійно зберігати і ефективно управляти корпоративними даними. З іншого – швидко збільшити обсяг сховища інформації за необхідності.

Метою цифрової трансформації організаційних механізмів управління інноваційним підприємством є втілення в життя успішної довгострокової бізнес-стратегії підприємства на інноваційних засадах, що передбачає активізацію інноваційного розвитку та перехід звичних робочих процесів на якісно новий рівень. Водночас, наголосимо, що між інвестиціями в ІТ та фінансовими результатами існує зв'язок далеко не першого порядку. ІТ-проекти дуже різнопланові та дуже відрізняються один від одного.

ПІСЛЯМОВА

Характерними особливими рисами сьогодення є поява нових життєвих цінностей, зміна характеру соціальності й швидке впровадження інновацій у всі сфери економічного буття. Фактично, нині, інноваційність та креативність – це вимога часу.

У запропонованому навчальному посібнику, ми розглянули особливості формування та розвитку інноваційного підприємництва, його побудову на креативній основі. Ми переконались, щодо необхідності формування креативного стилю мислення й прищеплення інноваційності для кожного підприємства.

Оскільки творчість – це завжди створення нового, від якого залежить поступ бізнесу шляхом прогресу, то інноваційний розвиток, інноваційне підприємництво це творчий процес. Але цієї констатації мало. Проблема не в декларації інновації та інноваційного підходу, а в їх здійсненні. Так само, як мало володіти сумою знань, інформації, зрештою, інтелектом. Вони – надзвичайно важлива складова розвитку бізнесу, проте лише його живильне середовище, в якому можна творити.

Нині головне не просто знання, а знання, як ефективно використати знання. Як свідчить практика фінансово потужних країн, успіхи і зростання досягаються не стільки за рахунок технічних інновацій, скільки за рахунок комунікацій, менеджменту і креативності. Мало купити інформаційний продукт або ту чи іншу інноваційну ідею, програму, відкриття, їх необхідно вміло та продуктивно використати. А це вміння не купується за гроші, як уявляється тим, хто купує-продає матеріальні речі.

Показовим є і те, що, сама цінність матеріальних речей істотно девальвується. Адже олігархами стали і стають не ті, хто важко фізично працює, а хто зумів генерувати нову ідею і перетворити її у гроші.

Проблема не в тім, що в однієї людини від природи більше творчих можливостей і якихось унікальних бізнесових здібностей. Вона зосереджена у тому, що одні підприємці беруть і роблять, а інші лише

мріють і заздять. Практично, усім притаманні як слабкі, так і сильні сторони. Тільки декому це абсолютно не заважає жити так, як їм хочеться, доки інші споглядають і будують далекоглядні плани.

Таланти і мрії не даються без можливості їх реалізувати. Не думайте, що хтось замість Вас все зробить, а Вам достатньо просто сидіти й чекати, що одного дня все докорінно зміниться.

Щоб зрозуміти, як Вам розкрити свій талант щодо формування свого інноваційного бізнесу, зробіть те що рекомендують багато психологів та як написано у багатьох книжках, потрібно повернутися в минуле і згадати, що Ви любили всім своїм серцем у дитинстві та молодості. Те, що дійсно Вам приносило шалене задоволення без зовнішньої мотивації – Ви просто над цим працювали, бо це підіймало вам настрій, робило вас щасливим та надихало. Необхідно виписати всі Ваші уподобання, акцентуючи увагу, що саме вам подобалося в цій справі. Потім спробуйте щотижня займатися чимось із вашого «секретного списку». Так Ви зможете зрозуміти, що Вам дійсно подобається, а значить що Ви зможете робити краще за інших. Можна запитати у Ваших друзів та рідних, що у Вас гарно виходить і в чому Ваші сильні сторони. Проаналізуйте отриману інформацію, можливо ви зможете відкрити щось цікаве та нове для себе.

Оточіть себе талановитими, творчими та натхненними людьми. Оточення формує Вас і може кардинально змінити. Знаходячись постійно з творчими та цікавими людьми, ви зможете віднайти і власні скарби. Читайте надихаючі історії та книжки, слухайте інтерв'ю – оточіть себе креативною атмосферою. Задайте собі запитання: «Чим би ви займалися, із задоволенням, якби питання грошей не існувало?». Спробуйте подумати, як Ви можете реалізувати вашу мрію і що вам для цього необхідно. Поїдьте на природу і просто відпочиньте, викиньте мотлох з Вашого будинку та Вашої голови, перезавантажте себе – часто це допомагає віднайти нові творчі горизонти. Змініть сферу діяльності – спробуйте малювати, співати, ліпити з глини, танцювати, фотографувати тощо. Зазвичай, така творчість допомагає розкрити внутрішній інноваційний потенціал. Розвивайте здібності та відкривайте для себе нові хоббі. У будь-якому випадку Ви знайдете те, що дійсно приносить задоволення саме Вам, що надає вам крила та змушує просуватися вперед попри всі проблеми та перешкоди.

Людина мотивована та наповнена радістю і щастям, коли робота приносить їй задоволення, коли це справа життя, те, що надихає та змушує щодня вставати з ліжка та із радістю поспішати на роботу. Це дійсно можливо, якщо Ви робите те, що любите і любите те, що робите. І будь-яка інноваційна діяльність на креативній основі може бути такою, приносити вам не тільки задоволення, але й успіх та гроші. Це лише фактор часу, вашої віри, наполегливості, завзятості, відчайдушності та ризикованості.

Не допустіть, щоб ваші мрії залишилися просто мріями. Важливо мріяти масштабно, а також виробляти ті якості, які допоможуть Вам досягти цього. Мрії без дій – просто ідеї. У кожної людини є великий потенціал. У вас не менший творчий і бізнесовий потенціал ніж у Воррена Баффета, Білла Гейтця, Марка Цукерберга чи Стіва Джобса – різниця лише в тому, що вони прикладали зусилля і домагалися своєї мрії. Якби не важка праця і дисципліна, вони не розкрили б свій інноваційний потенціал, свою креативність. Якщо Ви хочете отримати від життя все про що мрієте, Ви повинні діяти і творити.

Виправдати свої очікування та своїх рідних це складне завдання. Але також і грандіозна можливість! Скористайтесь своїми можливостями!

Успіхів Вам!!!

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Математичні методи оцінювання рівня використання стратегічного потенціалу підприємства / А. О. Азарова, О. М. Роїк, О. В. Антонюк, А. В. Сторожа // Вісник Вінницького політехнічного університету. – 2012. – №4. – С. 90-99.
2. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 4. С. 9-18.
3. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / В. О. Василенко, В. Г. Шматьго. – К. : Вид-во «ЦУЛ», 2005. – 440 с.
4. Вахович І. Розвиток креативних індустрій: регіональний вимір : монографія / І. Вахович, О. Чуль. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 288 с.
5. Волощук Л. О. Теоретико-методологічні засади безпеки орієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства / дис.... д.е.н. за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса, 2015. – 605 с.
6. Гава Ю. В. Інтелектуальний капітал: сутність та зростання ролі в розвитку економіки / дис... к.е.н. за спеціальністю 08.00.01 – Економічна теорія та історія економічної думки. Київ, 2009. – 198 с.
7. Генерація ідей [Електронний ресурс] / Словопедія. – Режим доступу: <http://slovopedia.org.ua/38/53395/378391.html>
8. Гройсман В. Цифрова економіка здатна стрімко підвищити ВВП [Електронний ресурс] / В. Гройсман // Новини економіки. – 8 вересня 2017.
9. Гудзь О. Є. Інноватика: понятійно-термінологічний словник. /

- О.Є. Гудзь – Львів: Ліга-Прес, 2017. – 71 с.
10. Гудзь О.Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій / Економіка. Менеджмент. Бізнес – №1 (23), 2018. – С. 4–11.
 11. Гудзь О.Є. Інноваційно-фінансові технології банків: навчальний посібник. / О.Є. Гудзь, Р.В. Лавров – Львів: Ліга-Прес, 2018. – 192 с.
 12. Гудзь О.Є. Менеджмент ідей в системі управління підприємствами / О.Є. Гудзь // Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 16–17 березня 2017 р.). – К.: Держ. ун-т телекомунікацій, 2017. – 257 с. – С. 19–20.
 13. Гудзь О.Є. Менеджмент ідей на підприємстві / О.Є. Гудзь // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 25-26 травня 2017 р.) / – Умань: Видавць «Сочінський», 2017. – 156 с. С. 142 – 144.
 14. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій / Економіка. Менеджмент. Бізнес – №3 (25), 2018. – С. 4–12.
 15. Гудзь О.Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств / Економіка. Менеджмент. Бізнес – №2 (19), 2017. – С. 4-12.
 16. Гудзь О.Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. / О.Є. Гудзь – Львів: Ліга-Прес, 2017. – 166 с.
 17. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств / О.Є. Гудзь // Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємництва в Україні: колективна монографія/ Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. – Умань: Видавць «Сочінський М.М.», 2017. – 260 с. С. 204 – 208.
 18. Гудзь О.Є. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств: монографія. / О.Є. Гудзь, С. Байрамов – Львів: Ліга-

- Прес, 2018. – 156 с.
19. Гудзь О.Є. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій / О. Гудзь, Н. Прокопенко // Науковий вісник Полісся. [Текст]. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – 242, [2] с. С. 16 – 24.
 20. Гудзь О.Є. Управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств: навчальний посібник. / О.Є. Гудзь – Львів: Ліга-Прес, 2018. – 140 с.
 21. Гудзь О.Є. Фінансова політика підприємства: навчальний посібник. / О.Є. Гудзь, П.А. Стецюк – Львів: Ліга-Прес, 2017. – 120 с.
 22. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами / Економіка. Менеджмент. Бізнес – №2 (24), 2018. – С. 4 – 12.
 23. Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств / Економіка. Менеджмент. Бізнес – №3 (25), 2018. – С. 58–64.
 24. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Концептуальні засади розвитку інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств / О.Є.Гудзь, А.А.Глушенкова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – Одеса, 2017. – Вип. 28 – С. 35-50
 25. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Менеджмент ідей та управління проектами: Навч. посібник – К.: Планета людей, 2016. – 156 с.
 26. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Методологічні підходи до формування механізму управління інноваційним потенціалом підприємств / Економіка. Менеджмент. Бізнес – №3 (21), 2017. – С. 5–12.
 27. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С. Інтелектуальний капітал: навчальний посібник. – Львів: Ліга-Прес, 2018. – 172 с.
 28. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С., Харковина О.Г. Розвиток інтелектуального капіталу: монографія. – Львів: Ліга-Прес, 2018. – 184 с.
 29. Денісова О. О. Інформаційні системи і технології в юридичній діяльності: [Текст] Навч. посібник. /О.О. Денісова – К.: КНЕУ, 2004. – 307 с.

30. Жарінова А. Г. Механізм управління інтелектуальним капіталом на етапі становлення економіки знань: дис.. ... д.е.н. за спеціальністю 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. К, 2013. – 466 с.
31. Журнал «Інтернет в цифрах» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://in-numbers.ru>.
32. Закон України № 2404-VI від 1 липня 2010 р. «Про державно-приватне партнерство»// Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2010, – N 40, ст.524.
33. Закон України «Про інноваційну діяльність»(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36
34. Звирко М.В. Сетевая экономика: понятие, преимущества и недостатки [Електронний ресурс] / М.В. Звирко ; Новочеркасская государственная мелиоративная академия. – Режим доступу до статті: http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2012/1/ekonomika/zvirko.pdf – Назва з екрана.
35. Згуровський М.З. Болонський процес: головні принципи та шляхи структурного реформування вищої освіти України / М.З. Згуровський. – К. : Національний технічний ун-т України «Київський політехнічний ін-т», 2006. – 543 с.
36. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: [монографія]. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця. – 2008. – 397 с.
37. Івченко В. Становлення та розвиток національної інноваційної системи України як передумови побудови конкурентно-спроможної економіки держави / В. Івченко // Стратегія розвитку України. – 2007. – № 1/2. – С. 246–252.
38. Ілляшенко С.М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці [Текст]: [монографія]. За заг. ред. С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга. – 2005. – 582 с.
39. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура [Електронний ресурс] / М. Кастельс. – М., 2000. – Режим доступу : <http://rcokoit.ru/dld/blog/kastelsinfoep.pdf>. – Назва з екрана.

40. Каюда О.П., Колесніченко В.Ф. Інноваційна діяльність: від оцінки привабливості до інвестиційного забезпечення: [монографія]. – Харків: ХНЕУ, 2009. 276 с.
41. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. – 463 с.
42. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105-112.
43. Краус Н. М. Інноваційне табло України [Електронний ресурс] / Н. М. Краус, К. М. Краус // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 6. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/6-2017-ukr>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 27.06.2017.
44. Креативные технологии в управлении проектами и программами. – К.: Саммит книга. – 2010. – 768 с.
45. Криворучко О. С. Імперативи формування та доміанти розвитку цифрової економіки у сучасному парадигмальному контексті / О. С. Криворучко, Н. М. Краус // Парадигмальні зрушення в економічній теорії XIX ст.: зб. наук. пр. за матеріалами III Міжнар. наук.-практ. конф., 2–3 лист. 2017 р. – Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. – С. 681–685.
46. Крижко В.В. Антологія аксіологічної парадигми освіти: [навч. посібник] / В.В. Крижко. – К.: Освіта України, 2005, 440 с.
47. Кризис современной парадигмы менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу до документа: <http://scgovern.org/?p=14>
48. Кудрявцев А.В. Методы интуитивного поиска технических решений. – М.: НТК «Метод», 1992. – 111 с.
49. Кузьмін О. Є. Діагностика в системі процесно-структурованого менеджменту [Текст] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. В. Іванець // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 714. – С. 9-14.

50. Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: [Текст] Монографія. / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2006. – 368 с.
51. Кузьмін О.І. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством / О.І. Кузьмін, Д.К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.10. – С. 159-167.
52. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – С. 18-23.
53. Менеджмент: понятійно-термінол. слов. [авт. уклад. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В. П.]. – К.: МАУП, 2007 – 744 с.
54. Мерриден Т. Бизнес путь: Nokia. Секреты успеха самой быстроразвивающейся компании в мире. – СПб.: Издательство «Крылов», 2003. – 192 с.
55. Мещеряков Б., Зинченко В. Большой психологический словарь [Електронний ресурс]. – М. – 2004. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>
56. Миролубова Т.В. Инновационная экономика и культурная политика: региональный поход / Т.В. Миролубова // ИнВестРегион, 2011. – №1. – С.64–69
57. Московкин В.М. Тематические сети инновационных регионов Европы: опыт для постсоветских европейских стран / В.М. Московкин // Вісник МСУ. Серія : Економічні науки. – 2005. – № 1–2.
58. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку / І.І.Новаківський // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. – 2015. – № 815. – С. 104-112.

59. Норец Н. К. Цифровая экономика: состояние и перспективы развития / Н. К. Норец, А. А. Станкевич // Инновационные кластеры в цифровой экономике: теория и практика: труды научно-практической конференции с международным участием 17–22 мая 2017 года / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 592 с. <http://inecprom.spbstu.ru/files/inprom-2017/inprom-2017.pdf>. – С. 173–179.
60. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2012-2014 рр. (за міжнародною методологією) [Електронний ресурс] / URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm
61. Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wipo.int/portal/en/index.html>
62. Офіційний сайт Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
63. Попов В.Н. Организационно-экономический механизм объединения (на примере научно-производственного концерна). – Воронеж: Изд-во ВГУ, 1994. – 176 с.
64. Портер М. Конкуренция – М.: Издательский дом «Вильямс» – 2005. – 608 с.
65. Проект “Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.pir.dp.ua/uploads/StrategizInnovRazvitiyaUkr.
66. Січкаренко К.О. Мережева організація інноваційної діяльності : наукова доповідь / Кирило Олексійович Січкаренко; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». – К., 2015. – 48 с.
67. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» / [Електронний ресурс] / URL: <http://ukrstat.org>
68. Уперенко Н. А. Междисциплинарно-инновационные проблемы истории экономики и менеджмента: [монографія-Одесса: Наука и техника – 2015. 180 с.

69. Фоміних, Т. О. Сучасна парадигма менеджменту як основа для формування нової концепції управління людськими ресурсами [Текст] / Т. О. Фоміних // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №5, Т. 2. – С. 134-138.
70. Хохлов Н.В. Управление риском: [учеб. пособие для вузов]. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА. – 2001. – 239 с.
71. Цифрова адженда України – 2020 (“Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти “цифровізації» України до 2020 року. [Електронний ресурс] / НІТЕСН office. – грудень 2016. – 90 с. – Режим доступу: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 22.11.2017.
72. Чорна М. В. Проектний аналіз / М.В. Чорна - Харків: Консум, 2003. – 228 с.
73. Чуль О.М. Моделі креативних індустрій:короткий огляд / О.М. Чуль // Збір. тез наук. робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна економічна наука: теорія і практика». – 26–27 жовтня. – Одеса, 2012. – С. 13–15.
74. Шугурова І.В. Политико-правовые аспекты трансфера российских технологий за рубеж / И.В. Шугурова // Международные процессы. – 2010. – № 1. – С. 78–81.
75. Яковець Ю.В. Глобальные экономические трансформации XXI века: [монографія]. М.: Экономика. – 2011. 377 с.
76. Creative economy: A Feasible development Option. Report 2010. [Electronic recourse] / UNCTAD. – Mode of access: <http://www.unctad.org/creative-economy>
77. Cunningham S. From cultural to creative industries: theory, industry, and policy implications / S. Cunningham // Media international Australia. – 2002. – №102. – P. 54–65.
78. Gemius – [Електронний ресурс]. – Режим доступу [p://www.gemius.com.ua/.../internet-auditorija-ukrainy-ijul-2015-goda.html](http://www.gemius.com.ua/.../internet-auditorija-ukrainy-ijul-2015-goda.html)
79. Global Innovation Index 2016 Winning with Global Innovation Author(s): WIPO, WIPO, Cornell University, INSEAD| Publication

- year: 2016 [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_publications_gii_2016.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_publications/wipo_publications_gii_2016.pdf)
80. Gudź O. Management of the Innovative Developments in Terms of the Digital Economy: Transformation of Organizational Mechanisms (Управління інноваційним розвитком підприємств в цифровій економіці: трансформація організаційних механізмів) / Olena Gudź, Nataliya Prokopenko // Management of innovative development the economic entities: collective monograph edited by M. Bezpartochnyi, I. Britchenko in 2 Vol. / Higher School of Social and Economic, Przeworsk: Wydawnictwo I Drukarnia Nova Sadec, 2018. – Vol. 1 – 263 p. – p. 55 – 63.
81. Gudź O. The Increase of Enterprises' Innovative Development Based on the Network Approach / Olena Gudź, Nataliya Prokopenko // *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 4 (2018) No. 1 January. P. 99 – 105.
82. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/15_research_development.pdf
83. Innovation Union Scoreboard 2016 [Electronic resource]. – Mode of access: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius_2016_en.pdf
84. Kelly K. Health Science Libraries: future trends. An Leabharlann [Електронний ресурс] // *The Irish Library*. – 2009. – № 18(1). – P. 12–17. – Режим доступу : <http://epubs.rcsi.ie/libraryart/4/>. – Назва з екрана.
85. Kelly K., Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią [New Rules for the New Economy. 10 Radical Strategies for a Connected World, London: Penguin, 1999].
86. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy / US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>.
87. Schumpeter J. *Business Cycles*. – New York: McGraw Hill – 1939. – 123p.

88. Taking leadership in a digital economy / Telstra corporation limited, Deloitte digital. November 2012. URL: deloitte.digital.com.au / telstra.com.
89. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1995. 342 p.
90. The Bloomberg Innovation Index [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.bloomberg.com/graphics/2017-innovative-countries/>
91. The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries [Electronic recourse]. – Mode of access: www.creativwirtschaft.at
92. Thompson V.A. Bureaucracy and innovation // Administrative Science Quarterly. – 1965. – №10. – P. 1-20.
93. Wilkinson I., Young L. On Cooperating: Firms, Relations and Networks [Електронний ресурс] // Sydney University of Technology Journal of Business Research. – 2002. – Режим доступу: <http://necsi.edu/events/iccs6/viewpaper.php?id=128> – Назва з екрана.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ГУДЗЬ ОЛЕНА ЄВГЕНІВНА

доктор економічних наук, професор

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Укладач: доктор економічних наук, професор О.Є. Гудзь.

Гудзь О.Є., 2018

Верстка: **Омелян О.А.**

Формат 60 x 84 1/32. Наклад 100 прим. Зам. № 961.

Папір 80 офсет. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 5,175.

Гарнітура «Myriad Pro».

Підписано до друку 12.11.2018 р.

Віддруковано в друкарні ТОВ «Гнозіс»

Адреса: 04080, вул. Межигірська, 82-А, м. Київ

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 2328 від 26. 03. 2018 р.

